

Einführung von Arbeitsagogik

Anstalten Witzwil

Externe Evaluation
1.9.2007 – 30.09.2010

Schlussbericht

Marina Richter
Ueli Hostettler

Freiburg, 30.11.2010

Universität Freiburg
Soziologie, Sozialpolitik und Sozialarbeit
Route des Bonnesfontaines 11
1700 Fribourg
marina.richter@unifr.ch / ueli.hostettler@unifr.ch

Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY	3
1. EINLEITUNG	4
2. METHODEN	5
3. PROJEKTVERLAUF	7
3.1. ERSTES BERICHTSJAHR	7
<i>Meilensteine</i>	7
<i>Perspektiven</i>	8
3.2. ZWEITES BERICHTSJAHR	8
<i>Meilensteine</i>	8
<i>Perspektiven</i>	9
3.3. DRITTES BERICHTSJAHR	10
<i>Meilensteine</i>	10
<i>Perspektiven</i>	11
4. ZENTRALE THEMEN	12
4.1. EINTRITTSABTEILUNG	12
4.2. ARBEITSAGOGIK AN DEN ARBEITSPLÄTZEN	14
4.3. DISTANZ ZWISCHEN LEITUNG UND BASIS	15
4.4. BILDUNG	16
4.5. PROJEKTMANAGEMENT	17
4.6. KOSTENFRAGE	18
5. EVALUATIONSFRAGEN	20
5.1. FRAGE 1: WIE SETZEN DIE ANSTALTEN WITZWIL WÄHREND DER VERSUCHSPHASE DAS KONZEPT UM?	20
5.2. FRAGE 2: WELCHEN MEHRWERT ERZEUGT DER NEU NACH ARBEITSAGOGISCHEN GRUNDSÄTZEN AUSGERICHTETE VOLLZUG?	21
5.3. GESAMTBEURTEILUNG	22
6. AUSBLICK	23
7. ANHANG	25
<i>Befragung der Mitarbeitenden</i>	25
<i>Befragung der Gefangenen</i>	27
<i>Interne Weiterbildung Arbeitsagogik</i>	31

Executive Summary

Das Projekt „Einführung von Arbeitsagogik“ der Anstalten Witzwil hatte zum Ziel, den Vollzug nach arbeitsagogischen Grundsätzen umzugestalten. Der Schlussbericht der Evaluation behandelt die gesamte Evaluationsdauer vom 1.9.2007 bis 30.9.2010. Die Evaluation beurteilt die Umsetzung der im Projekt vorgesehenen Massnahmen und Mittel sowie den Mehrwert der Einführung von Arbeitsagogik. Aufgrund der Auftragserteilung kann die Evaluation ausdrücklich keine fachliche (inhaltliche) Beurteilung des Konzepts vornehmen und aus methodischen Gründen auch keine Untersuchung der Wirksamkeit des Projekts liefern. Die Evaluation setzte folgende Instrumente ein: Anstaltsbesuche, standardisierte Befragungen, Fokusgruppengespräche, Interviews und Dokumentenanalyse.

Eintrittsabteilung: Im Zeitraum von drei Jahren wurde eine Eintrittsabteilung geplant, gebaut und in Betrieb genommen. Sie ist in dieser umfassenden Art visionär für die Schweiz und sie setzt das Prinzip der Individualisierung im Strafvollzug (individualisierte Vollzugsplanung) konsequent durch. Sie liefert vollzugsrelevante Informationen zu jedem einzelnen Gefangenen und unterstützt so gezielt die Passung der Vollzugsinstrumente und insbesondere der Arbeit.

Agogisches Arbeiten: Für die agogische Arbeit mit den Gefangenen wurden Instrumente entwickelt, welche die kontinuierliche Arbeit an den Stärken und Schwächen der Gefangenen erlaubt. Diese Instrumente werden von den ArbeitsmeisterInnen bereits angewandt, jedoch nicht von allen auf die gleiche Art und Weise. Mitarbeitende wie auch Gefangene nehmen erste Veränderungen v. a. organisatorischer Art wie die Qualifikationsgespräche zwischen Mitarbeitenden und Gefangenen wahr. Die Daten der standardisierten Befragung zeigen, dass die Arbeit vermehrt auf die Fähigkeiten der Gefangenen ausgerichtet wird. Es braucht jedoch noch mehr Zeit, bis Arbeitsagogik auch in der täglichen Praxis von allen bewusst angewendet wird.

Distanz zwischen Leitung und Basis: Das Projekt wurde auf der Leitungsebene geplant und sollte von der Basis umgesetzt, sprich gelebt werden. Diese Anforderung, zusammen mit einem hohen Tempo der Veränderung und der Einbettung der Arbeitsagogik in einen Organisations-Entwicklungs-Prozess, welcher die gesamte Anstalt betrifft, führte zu Verunsicherungen und einer erhöhten Belastung der Mitarbeitenden. Dies gehört zu einer solchen Veränderung und kann auch durch die Bemühungen der Direktion, die Mitarbeitenden einzubinden, allenfalls abgeschwächt aber nicht verhindert werden.

Bildung: Ergänzend zur Neuausrichtung von Arbeit wurde auch das Bildungsangebot neu beurteilt. Daraus resultierte eine Überarbeitung des Bildungsangebots, welches von zwei neu angestellten, diplomierten Lehrpersonen umgesetzt wird und auf Basisbildung ausgerichtet ist. Da das Bildungsangebot erst seit kurzem funktioniert, besteht weiterhin Entwicklungspotential.

Projektmanagement: Das Projekt stützte sich auf eine sorgfältige Planung. Konzepte, Instrumente und Prozesse wurden ausführlich und mit der nötigen Sorgfalt entwickelt. Dies äusserte sich in einer aufwändigen Umsetzung und einer transparenten Berichterstattung. Das Projektmanagement hat Entwicklungshinweise aus den Evaluationsberichten wahrgenommen und liess diese in die Planung einfließen.

Kostenfrage: Eine Analyse der Kosten auf der Basis der Zahlen des im Evaluationszeitraum letzten abgeschlossenen Jahres (2009) zeigt, dass der Aufbau der Arbeitsagogik einen finanziellen Mehraufwand erforderte. Die zusätzlichen Kosten, die durch die neue Eintrittsabteilung, die Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeitenden sowie durch zusätzliche Lohnkosten entstehen, werden durch die erhöhten Kostgeldbeiträge nicht kompensiert.

1. Einleitung

Dieser Schlussbericht der Evaluation des Projekts „Einführung von Arbeitsagogik“ behandelt die gesamte Evaluationsdauer vom 1.9.2007 bis 30.9.2010 und beinhaltet in kondensierter Form die Ergebnisse des ersten und zweiten Zwischenberichts.¹ Die zentralen Themen werden aufgegriffen und im Hinblick auf die gesamte Evaluationsdauer diskutiert.

Die Evaluation des Projekts „Einführung von Arbeitsagogik“ stützt sich auf

- den Projektantrag der Anstalten Witzwil („Neukonzeption zur Einführung von Aagogik“),
- den Konkordatsbeschluss vom 3.11.2006,
- die Vereinbarung im Rahmen der Mandatserteilung durch Herrn Martin Kraemer, Amtsvorsteher Amt für Freiheitsentzug und Betreuung des Kantons Bern vom 22.12.2006,
- die Gespräche, die seit der Mandatsübernahme mit allen Mitgliedern der gemischten Arbeitsgruppe (Untergruppe der AKP) geführt wurden und
- das Evaluationskonzept vom 6.3.2007.

Die Evaluation beurteilt die Umsetzung der im Projekt vorgesehenen Massnahmen und Mittel und beurteilt den Mehrwert der Einführung von Arbeitsagogik. Aufgrund der Auftragserteilung wird die Evaluation ausdrücklich keine fachliche (inhaltliche) Beurteilung des Konzepts Arbeitsagogik vornehmen und aus methodischen Gründen auch keine Untersuchung der Wirksamkeit (bspw. bezüglich der beruflichen Wiedereingliederung oder der Rückfälligkeit der Gefangenen) der arbeitsagogischen Neuausrichtung des Vollzugs in Witzwil liefern können.

Während der gesamten Evaluation wurde das Evaluationsteam durch die Direktion und die Projektleitung Witzwil unterstützt. Mitarbeitende und Gefangene der Anstalten Witzwil beteiligten sich an Gesprächen und auch an der schriftlichen Befragung. Die Mitarbeitenden der Eintrittsabteilung nahmen sich Zeit, dem Evaluationsteam Abläufe, Instrumente und Gebäude mehrfach zu zeigen. Die gute und unkomplizierte Zusammenarbeit mit allen Beteiligten hat viel zum Gelingen der Evaluation beigetragen.

Der Bericht gliedert sich in folgende Teile:

Kapitel 2: Beschreibung des methodischen Vorgehens und der Fragestellung sowie Erörterung methodischer Fragen.

Kapitel 3: Darstellung des Projektverlaufs.

Kapitel 4: Diskussion zentraler Themen unter Berücksichtigung der drei Perspektiven „leitende Mitarbeitende“, „Mitarbeitende mit direktem Gefangenen-Kontakt“ und „Gefangene“. Themen: Eintrittsabteilung, Arbeitsagogik an den Arbeitsplätzen, Distanz zwischen Anstaltsleitung und Basis der Mitarbeitenden, Bildung, Projektmanagement sowie die Kostenfrage.

Kapitel 5: Beantwortung der Evaluationsfragen.

Kapitel 6: Ausblick auf die Zukunft der Arbeitsagogik in Witzwil.

Der Anhang enthält Daten der Fragebogenerhebung der Mitarbeitenden und der Gefangenen in grafischer Form.

¹ Der erste Zwischenbericht wurde per 30.12.2008, der zweite per 30.9.2009 und der Schlussbericht per 30.11.2010 verfasst. Dadurch entsprechen die Berichtsperioden nicht immer exakt 12 Monaten. Dies zeigt sich auch in den Perioden für die Datenerhebung. Der Einfachheit halber wird aber in der Regel vom ersten, zweiten und dritten Berichtsjahr gesprochen, da die zeitlichen Verschiebungen vernachlässigbar bleiben.

2. Methoden

Der Auftrag der Evaluation lautete, die Umsetzung des Projekts und die Leistungen, die in diesem Zusammenhang erbracht wurden, zu beurteilen. Vor diesem Hintergrund wurden zu Beginn der Evaluation die folgenden übergeordneten Fragen formuliert:

- Frage 1: Wie setzen die Anstalten Witzwil während der Versuchsphase das Konzept um?
- Frage 2: Welchen Mehrwert erzeugt der neu nach arbeitsagogischen Grundsätzen ausgerichtete Vollzug?

Die erste Frage bezieht sich auf die Mittel, die gemäss Projekt vorgesehen sind und analysiert, ob diese entsprechend der Planung eingesetzt wurden. Dabei werden Aspekte der **Qualität**, der **Quantität**, der **zeitlichen Planung** und der **Dauerhaftigkeit** berücksichtigt.

Bei der zweiten übergeordneten Frage geht es um die Dokumentation und Auswertung der **Wirkungen**, welche durch den Einsatz der Mittel und Massnahmen **während** der Versuchsphase erzeugt werden. Diese Wirkungen beziehen sich hier ausdrücklich auf von aussen erkennbare **betriebliche Leistungen**. Ausgangs- und Referenzpunkt für diese Auswertung durch die Fachstelle sind die Vollzugspraxis **vor** Projektbeginn, die **Zielsetzungen** des Projekts und die im Rahmen des Konkordats erarbeiteten „**Standards für den offenen Strafvollzug**“. Der Begriff „Mehrwert“ ist in diesem Zusammenhang ganzheitlich – d.h., als den ganzen Vollzugauftrag betreffend – und nicht einzig im ökonomischen Sinne zu verstehen.

Die Evaluation orientierte sich am CIPP-Modell (Context-Input-Process-Product) von Stufflebeam², welches sich gut eignet, den zeitlichen Ablauf des Einsatzes von Mitteln und Massnahmen zu verfolgen und deren Bedingungen und Wirkungen zu betrachten. So wurde im Verlauf der Begleitung und Auswertung der Kontext (C) durch eine Erfassung der Situation vor Projektbeginn bestimmt. Weiter wurden in jährlich angesetzten Evaluationsvorgängen sowohl Input (I) und Prozesse (P) als auch Resultat der getroffenen Massnahmen und des erfolgten Mitteleinsatzes beurteilt und deren Wirkung (P) in der Form der beobachtbaren betrieblichen Leistungen bestimmt.

Konkret wurden folgende Instrumente eingesetzt:

- **Anstaltsbesuche:** Geführter Gang durch die Anstalt mit genügend Zeit, um Arbeitsplätze und andere Bereiche kennenzulernen und mit anwesenden Mitarbeitenden zu sprechen.
- **Standardisierte Befragung:** Schriftliche Befragung mittels eines Fragebogens. Es fanden zwei Serien von Befragungen statt. (1) Die Mitarbeitenden wurden jährlich (insgesamt drei Mal in drei Jahren) an einem Stichtag befragt. (2) Die Gefangenen erhielten laufend Fragebogen zum Zeitpunkt ihres Eintritts und zum Zeitpunkt ihres Austritts.
- **Fokusgruppengespräche:** Im Rahmen der jährlich stattfinden Erhebungen fanden jeweils Fokusgruppengespräche mit (1) leitenden Mitarbeitenden, (2) Mitarbeitenden mit direktem Gefangenen-Kontakt und mit (3) Gefangenen statt. Diese wurden direkt protokolliert und auf Band aufgenommen.
- **Interviews:** Mit einzelnen Personen (Projektleiter, Leiter Eintritsabteilung und Direktor) wurden Interviews geführt. Diese wurden ebenso direkt protokolliert und auf Band aufgenommen.

² Stufflebeam, D.L. et al. (1971) Educational Decision Making. Itasca, IL: F.E. Peacock.

- **Dokumentenanalyse:** Dokumente wie Berichte, Instrumente und Prozessbeschriebe, die im Rahmen des Projekts entstanden, wurden gesammelt und analysiert.

Insgesamt stützt sich der Bericht auf folgende Datengrundlage:

Tabelle 1: Datengrundlage

Instrument	Details	Periode / Datum	Dauer / Anzahl / Rücklauf
Anstaltsbesuche	Kennenlernen der Anstalt	14./15.9.07	2 Tage
	Eintrittsabteilung	27.8.09	120 Min.
Standardisierte Befragung	Mitarbeitende	15.12.08	85 / 53%
		31.8.09	87 / 60%
		15.10.10	73 / 51%
	Gefangene	01.-31.12.08	40 / 31% (Eintritt) *
		1.1.09-31.8.09	18 / 11% (Eintritt) *
		1.9.09-30.9.10	53 / 19% (Eintritt)
			33 / 11% (Austritt)
Fokusgruppengespräche	Leitende Mitarbeitende	24.11.07	12 Gespräche [à 90 Minuten, jeweils 5 bis 10 Beteiligte]
	Mitarbeitende mit direktem Gefangenen-Kontakt	14.11.08	
	Gefangene	27./28.8.09	
		12./13.10.10	
Interviews	Direktor, Projektleiter, Leiter/MA Eintrittsabteilung	27./28.8.09	7 Interviews [à 60 Minuten]
		12./13.10.10	
Dokumentenanalyse	Verschiedene Dokumente	Gesamte Evaluationsdauer	

* die Austrittsfragebogen kamen zu Beginn nur vereinzelt zurück, sodass sie nicht für die Auswertung genutzt werden konnten.

Der Rücklauf der standardisierten Befragung für die Gefangenen wie auch für die Mitarbeitenden ist im Vergleich zu anderen Studien tiefer ausgefallen, die Datenlage ist für die hier angewandte deskriptive Auswertung jedoch ausreichend. Andere Befragungen in Strafanstalten bieten die Gefangenen üblicherweise an einem Stichtag auf und lassen alle zusammen den Fragebogen in einem Raum oder unter Anwesenheit der Befragenden ausfüllen. Dies war für unser Vorhaben nicht möglich, da wir die Gefangenen sowohl zu Beginn als auch am Ende ihrer Haft befragen wollten.

Nach der ersten Erhebungsrunde im Jahr 2008 wurden zwei Massnahmen ergriffen. Erstens wurde im Fall der Mitarbeitenden in den beiden folgenden Jahren jeweils ein Erinnerungsschreiben versandt. Zweitens wurde im Fall der Gefangenen die Abgabe der Fragebogen an die Gefangenen von Anstaltsmitarbeitenden übernommen und nicht anonym über den Briefkasten abgewickelt. Die Eintrittsabteilung überreichte den Fragebogen nach dem Eintritt, die Betreuerin/der Betreuer überreichte den Fragebogen vor dem Austritt. Dass die Werte vor allem bei den Gefangenen dennoch tief blieben, kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Das Ausfüllen der Fragebogen war freiwillig. Daher kann ein schwacher Rücklauf auch als eine Form von Protest verstanden oder auf eine thematische Sättigung zurückgeführt werden. Zudem ist weiter von Belang, dass ungefähr ein Drittel der Gefangenen aus sprachli-

chen Gründen³ (oder auch Illetrismus) nur beschränkt fähig war, den Fragebogen auszufüllen.

3. Projektverlauf

Das Projekt „Agogischer Strafvollzug“ wurde durch den Amtsvorsteher Freiheitsentzug und Betreuung am Ende der Amtszeit von Herrn König in Auftrag gegeben. In Witzwil war Frau Wäfler mit der Projektleitung betraut. In dieser Phase wurden erste Vorarbeiten realisiert. Mit der Amtsübernahme durch Herrn Schwarz, am 1.4.2007, wurde das Projekt Agogik in die Reorganisation der Anstalten Witzwil („Vision 120“) integriert und erhielt eine neue Dimension (Ressourcen) und Ausrichtung (Umfang) und damit auch einen höheren Stellenwert für die Prägung des künftigen Strafvollzugs in Witzwil. Neu übernahm Herr Gross die Projektleitung. Der Finanzierungsprozess für das Bauvorhaben der Eintrittsabteilung beanspruchte aufgrund der Höhe der Bausumme mehr Zeit als geplant (Bewilligung durch Grossen Rat). Der Projektfahrplan wurde dadurch jedoch nur insofern beeinflusst, als dass die Eröffnung der Eintrittsabteilung um sechs Monate verschoben wurde.

3.1. Erstes Berichtsjahr

Meilensteine

Im Herbst 2007 besuchte das Evaluationsteam die Anstalten Witzwil ein erstes Mal: besuchte die Arbeitsateliers, liess sich die Abläufe erklären und führte Fokusgruppengespräche durch, um einen Eindruck der Anstalt vor Projektbeginn zu gewinnen. Das erste Berichtsjahr erstreckt sich von Dezember 2007 bis November 2008, als die zweite Runde Fokusgruppengespräche stattfand.

Das erste Berichtsjahr umfasste die Phasen der Planung und Modellierung des Projekts. Demzufolge wurden in diesem Jahr verschiedene Elemente des Projekts entwickelt, Prozesse beschrieben und Instrumente ausgearbeitet, die später zur Umsetzung gelangten. Die Planungs- und Entwicklungsarbeit wurde von drei Projektteams geleistet. Das Projektteam Support war für Fragen der Organisation, Planung, Steuerung und für Personelles zuständig. Das Projektteam Eintrittsphase befasste sich mit der Umsetzung der Eintrittsphase im Projekt Arbeitsagogik. Dabei wurden institutionelle und personelle Fragen der Eintrittsabteilung geklärt, Instrumente für die Eintrittsabteilung geschaffen und Prozesse geklärt und dokumentiert. Das Projektteam Aufenthalt widmete sich der Umsetzung von Arbeitsagogik am Arbeitsplatz. In einer Untergruppe wurde der Bereich Weiterbildung der Gefangenen behandelt und ein Weiterbildungskonzept ausgearbeitet.

Das Institut für Arbeitsagogik (IfA) schulte die ersten Mitarbeitenden in Sachen Arbeitsagogik (siehe auch die Aufstellung im Anhang). Das IfA führte auch in den folgenden Jahren alle internen Schulungen durch. Zur Vertiefung wurde ein fachlicher Austausch zu täglichen Erfahrungen mit Arbeitsagogik geschaffen (ERFA-Gruppen).

Die neu geplanten Stellen wurden sukzessiv besetzt. Der Bau der Eintrittsabteilung hatte eine Verzögerung der Stellenbesetzung zur Folge. Der Leiter der Eintrittsabteilung wurde jedoch bereits 2008 angestellt. Er beteiligte sich an der Entwicklung und Planung der Eintrittsabteilung.

Neben der Planung des Neubaus der Eintrittsabteilung wurde auch in anderen Bereichen, jedoch im kleineren Rahmen, in die Infrastruktur investiert. Für die Umset-

³ Die Fragebogen der Gefangenen waren auf deutsch und rückseitig in einer französischen Übersetzung vorhanden. Übersetzungen in weitere Sprachen wurden nicht erstellt, da dies die Abwicklung der Befragung komplizierter gestaltet hätte und da eine Vielzahl von Sprachen hätte berücksichtigt werden müssen.

zung des Weiterbildungskonzepts wurde ein Schulungsraum eingerichtet. PC-Arbeitsplätze und Tische für Einzel- oder Gruppenunterricht stehen dort zur Verfügung.

Perspektiven

Die **leitenden Mitarbeitenden** waren in der Planungs- und Modellierungsphase stark in den Prozess der Einführung von Arbeitsagogik eingebunden. Sie stellten die bis Mitte 2008 arbeitenden Projektteams und waren daher eng am Geschehen beteiligt. Gegen Ende des ersten Berichtsjahrs hatten sich viele der zu Beginn geäußerten Unklarheiten geklärt. Beispielsweise wurde das Projekt Eintritsabteilung durch den Bau konkret sichtbar, Prozesse, Instrumente und das Bauvorhaben an sich wurden bekannt. Durch die Rekrutierung des Leiters der Eintritsabteilung erhielt das Vorhaben auch ein Gesicht. Viele Mitarbeitende waren in dieser Phase verunsichert und zeitlich überlastet. Beispielsweise war zu diesem Zeitpunkt die Verbindung von Arbeitsagogik und Vollzugsplanung nicht geklärt.

Für die **Mitarbeitenden mit direktem Kontakt zu Gefangenen** verlief die tägliche Arbeit weiterhin wie selbstverständlich und stark in den gewohnten und über die Jahre gewachsenen Bahnen. Dabei sahen viele ArbeitsmeisterInnen bereits vor der Einführung der Arbeitsagogik immer auch den fördernden Aspekt von Arbeit in verschiedenen Bereichen: Steigerung des Selbstwertgefühls, Neuanfang wagen können, Freude an der eigenen Leistung, Arbeit als Motor für die Gestaltung des Lebens etc. Für sie stellte Arbeitsagogik Ende 2008 einen Begriff und ein Projekt dar, beides war überall präsent und weckte hohe Erwartungen. Die Umsetzung stand jedoch noch aus und Arbeitsagogik als solches war daher für die meisten in der Praxis nicht konkret erfahrbar. Nur 18.8% der Mitarbeitenden nahmen im ersten Projektjahr direkt arbeitsagogikbezogene Veränderungen am Arbeitsplatz und beim Eintritsprozedere wahr. Generell bestand das Gefühl, Vieles sei im Umbruch: „Wir sind auf einer riesigen Baustelle. Die Kräfte werden darauf verwendet. Wir versuchen, das Beste daraus zu machen. Wir sind involviert, aber es passiert noch nicht viel. Wir hören von den Instrumenten, aber wir haben sie noch nicht.“ (Gruppendiskussion, November 2008)

Ein Vergleich der Gespräche mit Gefangenen vor Projektbeginn und gegen Ende des ersten Berichtsjahrs zeigen seitens der **Gefangenen** kaum Veränderungen. In diesem Sinne deckt sich der Eindruck der Gefangenen mit demjenigen der ArbeitsmeisterInnen: Das Projekt war in Planung, jedoch im Alltag noch wenig spürbar. Die Gefangenen beurteilten die damals noch existierende Zuweisung der Arbeitsplätze in der Hausmeisterei unterschiedlich. Einige (37.5%), die zumeist schon ein Mal früher in Witzwil gewesen waren, konnten ihre Wünsche anbringen und arbeiteten auf einem Arbeitsplatz der auch ihrem Beruf nahe lag. Andere (35%) hatten aber eher den Eindruck, sie würden nur nach den Bedürfnissen des Betriebs beurteilt und eingeteilt.

3.2. Zweites Berichtsjahr

Meilensteine

Das zweite Berichtsjahr umfasst die Periode von Dezember 2008 bis August 2009.⁴ Es zeichnete sich durch die Implementierung des Projekts aus. Die organisatorischen Fragen waren grösstenteils geklärt, Abläufe definiert, Instrumente entwickelt und die Mitarbeitenden geschult. Im zweiten Berichtsjahr ging es darum, die geplan-

⁴ Das zweite Berichtsjahr fällt etwas kürzer als das erste und das dritte aus, da der zweite Zwischenbericht auf die Novemberkonferenz des Konkordats hin fertig gestellt wurde.

ten Abläufe und Instrumente in die Anstaltspraxis allgemein und in die Arbeit der einzelnen Mitarbeitenden zu übersetzen.

Als wichtigster und markantester Meilenstein ist sicherlich die Eröffnung der Eintritts- abteilung per ersten August 2009 zu nennen. Sie war in einem effizient durchgeführten Planungs- und Bauverfahren fertiggestellt worden. Kurz nach der Eröffnung waren die Abklärungsinstrumente der Eintrittsabteilung teilweise noch im Entstehen und die Abläufe wurden erprobt. Dies geschah aber bereits in der praktischen Arbeit mit den ersten Gefangenen.

Die Mitarbeitenden wurden in internen Kursen (Einführung in Arbeitsagogik und eintägige Wiederholungen für Absolventen der internen Weiterbildung) und ERFA-Gruppen weiter geschult. Die internen Kurse wurden von der Anstalt evaluiert und den Anforderungen der Mitarbeitenden angepasst. Beispielsweise wurde für das dritte Berichtsjahr geplant, die Wiederholungskurse als Fachcoaching direkt am Arbeitsplatz durchzuführen. So kann nicht nur theoretisch über Konzepte, sondern direkt am Arbeitsplatz bei der konkreten Arbeit mit den Gefangenen über Möglichkeiten eines agogischen Zugangs gesprochen werden. Ebenfalls bildeten sich daneben wiederum einige Mitarbeitende von Witzwil zu diplomierten ArbeitsagogInnen aus. Maximal acht Mitarbeitende von rund 135 verfügen über ein solches Diplom.

Das Bildungskonzept wurde als Pendenz vom letzten Jahr mit Nachdruck bearbeitet. Ein ursprünglicher Assoziierungsversuch mit BiSt führte zu keiner Einigung. Dadurch geriet der Aspekt Bildung in Verzug und startete erst im dritten Berichtsjahr, am 1. Januar 2010. Weiter mussten Bildungsinhalte, welche von BiSt eingebracht worden wären, intern entwickelt und aufbereitet werden. Hierfür wurde bereits ab 1. August 2009 eine Lehrperson eingestellt und mit dieser Aufgabe betraut.

Perspektiven

Die **leitenden Mitarbeitenden** betonten weiterhin, dass Witzwil sich in einer Umbruchphase befand. Sie konstatierten, dass Unsicherheit und Ermüdung sich verstärkt hätten. Das Gespräch mit den leitenden Mitarbeitenden schwankte zwischen zwei Positionen: Auf der einen Seite wurden dem Projekt Arbeitsagogik in Kombination mit dem Organisations-Entwicklungs-Prozess „Vision 120“ viele positive Erwartungen entgegengebracht. Auf der anderen Seite wurden Aspekte wie Belastung und bis anhin ungelöste Unstimmigkeiten beispielsweise in Bezug auf die Spannung zwischen Produktion und Arbeitsagogik kritisch diskutiert. Die Problematik des Umbruchs lag gemäss den leitenden Mitarbeitenden beim Tempo und nicht bei der Art des Umbruchs selbst. Arbeitsagogik und die „Vision 120“ wurden inhaltlich nicht kritisiert. Im Vergleich zum Vorjahr waren einige Aspekte deutlich verbessert worden, wie etwa die Kommunikation unter den Mitarbeitenden und in entsprechenden Sitzungen. Durch die geplanten Veränderungen im Zuge von „Vision 120“ und der Reorganisation der Anstalten waren jedoch auch neue Unsicherheiten bzgl. der Arbeitsplätze der Mitarbeitenden entstanden.

Mitarbeitende mit direktem Kontakt zu Gefangenen sahen den tiefgreifenden Veränderungen mit mehr Gelassenheit entgegen. Arbeitsagogik war in ihrer Einschätzung erst vereinzelt in ihren konkreten Arbeitsalltag vorgedrungen. Nur 16.5% der Mitarbeitenden gaben an, eine Veränderung am Arbeitsplatz wahrzunehmen. Trotz Schulung und bestehenden Instrumenten liessen sie sich von den Veränderungen in der Anstalt nicht drängen. Gleichzeitig wurden aber die Instrumente und im Speziellen die dadurch entstehende anstaltsweite Systematik – gleiche Instrumente wie Polabo und Qualigespräche für alle ArbeitsmeisterInnen – positiv bewertet. Der Polabo und die Qualigespräche sind zwei zentrale Instrumente der Arbeitsagogik in Witzwil. Der Potentiallandschaftsbogen (Polabo) dient der Erfassung der Handlungskompetenzen der Gefangenen. Er ist das zentrale Beurteilungs- und Qualifikations-

instrument. Die ArbeitsmeisterInnen führen monatlich Qualigespräche mit den Gefangenen durch, die sich auf den jeweils aktualisierten Polabo stützen. Die Qualifikation bestimmt die Höhe des Arbeitsentgelts der Gefangenen. Wie bereits die leitenden Mitarbeitenden bestätigten auch die ArbeitsmeisterInnen im Gespräch wie auch in der Befragung, dass sich die Kommunikation und der Zugang zu Information verbessert hatten. Vor allem der institutionalisierte Informationskanal wurde deutlich besser genutzt (von 58.8% der Mitarbeitenden gegenüber 40.0% im 2008). Die informellen Kommunikationswege verbesserten sich ebenfalls (von 32.94% zu 40.0%) und die schriftlichen wurden unverändert von 67.0% genutzt. Dagegen blieb der Widerspruch zwischen Produktion und Agogik weiterhin ungelöst. Neben der generellen Unterstützung des Projekts Arbeitsagogik, bemerkten die ArbeitsmeisterInnen, dass es immer auch stark auf die Gefangenen ankomme, wie konstruktiv sich die Arbeit gestalten liesse.

Die allgemeine Umbruchstimmung in Witzwil wurde auch von den **Gefangenen** deutlich wahrgenommen. Weiter konstatierten sie, dass der Umbruch von verschiedenen Mitarbeitenden unterschiedlich stark mitgetragen werde. Ein Gefangener formulierte dies pointiert: „Ich sehe, dass die Qualität nachgelassen hat in der Zeit, die ich schon hier verbracht habe. Die Mitarbeitenden sind verwirrt, schieben sich gegenseitig den schwarzen Peter zu“ (Fokusgruppengespräch 2009). Die Eintrittsabteilung wurde ebenfalls kritisiert: die Kosten seien für die Wirkung viel zu hoch gewesen und die Wirkung wurde seitens der Gefangenen auch bezweifelt. Konkrete Erfahrungen von Gefangenen, welche die Eintrittsabteilung auch selbst durchlaufen hatten, gab es zu diesem Zeitpunkt jedoch noch kaum.

3.3. Drittes Berichtsjahr

Meilensteine

Die dritte und letzte Berichtsperiode dauert von September 2009 bis September 2010 und umfasst etwas mehr als ein Jahr. Ende September 2010 endete die Datenerhebung für die Evaluation. Dies heisst jedoch nicht, dass die Umsetzung der Einführung von Arbeitsagogik mit diesem Datum abgeschlossen ist. Die Projektleitung und die Direktion hatten verschiedene Aspekte aus dem zweiten Zwischenbericht der Evaluation aufgegriffen (bspw. Verunsicherung und Belastung der Mitarbeitenden) und für das dritte Berichtsjahr auch entsprechende Massnahmen umgesetzt. Anstehende Veränderungen, die weniger mit der Einführung von Arbeitsagogik als mit der „Vision 120“ zu tun hatten, wurden geklärt und kommuniziert. Die interdisziplinären Teams der Cost-Center werden per 1. November 2010 eingeführt. Der Belastung der Mitarbeitenden wurde insofern entgegengewirkt, als dass diese die Möglichkeit erhielten, zur Entlastung – bspw. für administrative Arbeiten im Zusammenhang mit Arbeitsagogik – die Gefangenen eine Stunde früher von der Arbeit entlassen zu können (früheres Einrücken). Dennoch zeigten die Gespräche und die Befragung, dass Arbeitsagogik aus der Sicht der Mitarbeitenden weiterhin in erster Linie von oben geplant war und noch nicht bei allen ArbeitsmeisterInnen in der gleichen Art angekommen ist und gelebt wird. In diesem Sinne ist die Umsetzung zum Ende der dreijährigen Einführungsphase noch nicht abgeschlossen. Zum einen wurden die Mitarbeitenden in Teilaspekte der Entwicklung einbezogen, wie in die Erarbeitung des Ethikkodexes. Zum anderen bedarf ein solcher Prozess, einer gewissen Zeit, bis er an der Basis auch von allen umgesetzt wird.

Die Eintrittsabteilung konnte 2010 bereits ihr einjähriges Bestehen feiern. In dem ersten Jahr waren Instrumente entwickelt, evaluiert und verbessert worden. Neben der eigentlichen Abklärung der Gefangenen wurde die Übertrittssitzung zu einem wichtigen Angelpunkt der Arbeitsagogik. Beim Übergang von der Eintrittsabteilung zum

Arbeitsplatz setzen sich Mitarbeitende der Eintrittsabteilung und zukünftige ArbeitsmeisterInnen zusammen und besprechen die bei der Abklärung gewonnene Einschätzung. Die ArbeitsmeisterInnen verfügen danach über ein vertieftes und für ihre Arbeit handlungsrelevantes Wissen über den Gefangenen.

Per 1. Januar 2010 konnte auch das Bildungsangebot starten. Die beiden Lehrpersonen, eine deutschsprachige und eine französischsprachige, unterrichten vor allem Basisbildung in der jeweiligen Sprache. Dem erweiterten Angebot in Sachen Bildung wurde auch organisatorisch Rechnung getragen. Anstatt des bisherigen Leiters Freizeit und Bildung sind jetzt vier Personen angestellt: zwei Lehrpersonen teilen sich eine Vollzeitstelle, hinzu kommen ein Turnlehrer und ein Leiter Freizeit und Bildung.

Interne wie auch externe Aus- und Weiterbildungen in Arbeitsagogik gehören mittlerweile zum Alltag in Witzwil. Die Ausbildungen wurden weitergeführt. Im November 2009 wurde der fünfte interne Einführungskurs in Arbeitsagogik durchgeführt. Ebenfalls im November 2009 wurden die Wiederholungskurse als Fachcoaching am Arbeitsplatz durchgeführt. ArbeitsmeisterInnen aus dem Bereich Landwirtschaft konnten unter fachkundiger Führung direkt in der Praxis über Möglichkeiten von Arbeitsagogik diskutieren. Diese Neuerung wurde von allen Beteiligten sehr geschätzt. Auch die ERFA-Gruppen wurden weitergeführt.

Unter der Führung des Leiters Eintrittsabteilung ergriffen einige Mitarbeitende (alles ausgebildete Arbeitsagogen oder Arbeitsagogen in Ausbildung) die Initiative und verfassten zu Händen der Direktion einen Vorschlag, wie Arbeitsagogik vertieft in den Alltag in Witzwil eingebracht werden kann. Kern des Vorschlags ist die Schaffung einer IG Arbeitsagogik, die für eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden und für die Qualitätssicherung der Abläufe verantwortlich wäre.

Perspektiven

Im Allgemeinen unterscheiden sich die verschiedenen Perspektiven nicht stark von den Äusserungen, die im zweiten Berichtsjahr gemacht wurden. Die Wahrnehmung der Einführung von Arbeitsagogik hat sich kaum verändert. Dagegen zeigt die standardisierte Befragung der Gefangenen, dass sich an den Arbeitsplätzen tatsächlich etwas verändert hat. Die Veränderung ist in der Art und Weise zu sehen, wie die Arbeit an die Gefangenen angepasst wird (Tempo, Schwierigkeitsgrad, Verantwortung etc.). Hier zeichnet sich in den Daten der dritten Berichtsperiode eine Verbesserung ab.⁵

Die **leitenden Mitarbeitenden** strichen vor allem die Leistungen der Eintrittsabteilung hervor, da diese den arbeitsagogischen Prozess mit wichtiger Information unterstütze. Dagegen binde die „Vision 120“ weiterhin viele Kräfte, die so der Arbeitsagogik nicht zu gute kämen. Dennoch werden mit den interdisziplinären Teams Hoffnungen verbunden wie eine Verbesserung der Kommunikation, was auch eine wichtige Grundlage für die Agogik darstellt. Es wurde jedoch vor allem die Geschwindigkeit, mit der diese Änderungen eingeführt wurden, kritisiert. Dadurch entstehe eine gewisse Diskrepanz zwischen der konzeptuell arbeitenden Leitung und der ausführenden Basis.

Auch von Seiten der **Mitarbeitenden mit direktem Kontakt mit Gefangenen** wurden ähnliche Punkte angesprochen: die Geschwindigkeit der Änderungen, die zeitliche Belastung und die mangelnde Übung mit den neuen administrativen Aufgaben. Dennoch war spürbar, dass sich die ArbeitsmeisterInnen vermehrt in der Praxis mit den Instrumenten der Arbeitsagogik auseinandergesetzt hatten. Sie bemerkten jedoch, dass eine gemeinsame Praxis (bspw. im Umgang mit den Qualifikationsblät-

⁵ Eine vertiefte Diskussion ist unter 4.2 zu finden. Eine komplette Darstellung der Daten der standardisierten Befragung findet sich im Anhang.

tern und in der Vermittlung der Inhalte) noch fehle. Wie im zweiten Berichtsjahr wurde wiederum darauf hingewiesen, dass Arbeitsagogik nicht mit allen Gefangenen möglich sei. Das Übertrittsgespräch von der Eintritsabteilung zum Arbeitsplatz wurde durchwegs als positiv beurteilt. Generell wurde vor allem die Eintritsabteilung geschätzt. Während die konkreten Veränderungen in der Arbeit mit den Gefangenen weiterhin als gering eingestuft wurden (16.7% sahen eine Veränderung), nahmen 55.6% eine Entwicklung im Eintritsprozedere wahr.

Die im dritten Berichtsjahr befragten **Gefangenen** hatten praktisch alle die Eintritsabteilung durchlaufen. Die meisten zeigten sich skeptisch, was deren Nutzen für sie persönlich anging. Dies schmälerte jedoch nicht ihre Bereitschaft der Zusammenarbeit während der Zeit in der Eintritsabteilung.⁶ Es gab jedoch auch vereinzelt positiv urteilende Stimmen. Diese äusserten sich dahingehend, dass die Eintritsabteilung eine gute Form des Ankommens in der Anstalt darstelle. Weiter könnten sie dort auch etwas über sich selbst lernen. Gerade die Gefangenen, die zum wiederholten Mal in Witzwil waren, konnten keinen Unterschied bei der Arbeitsplatzzuteilung ausmachen. Wenn, dann wurde der Nutzen vor allem für die ArbeitsmeisterInnen und weniger für die Gefangenen selbst gesehen. Die unterschiedliche Auslegung der arbeitsagogischen Instrumente wurde auch von den Gefangenen bemerkt.

4. Zentrale Themen

4.1. Eintritsabteilung

Die Eintritsabteilung wurde am 1. August 2009 im eigens dafür erstellten Gebäude eröffnet. Der Leiter Eintritsabteilung (ausgebildeter Arbeitsagoge) war bereits seit 2008 angestellt, lernte die Anstalt und die verschiedenen Arbeitsbetriebe kennen und konzipierte Abläufe und Instrumente für die Eintritsphase. Die anderen beiden Mitarbeitenden (Arbeitsmeister und Psychologe) wurden intern für die Eintritsabteilung rekrutiert und kannten den Betrieb bereits aus ihrer früheren Arbeitszeit in Witzwil.

Für die Gefangenen sieht der Ablauf wie folgt aus: Am ersten Tag werden die administrativen Arbeiten erledigt, sie erhalten ihre Arbeitskleidung und haben einen Termin beim Gesundheitsdienst. Ab dem zweiten Tag sind sie in der Eintritsabteilung. Dort bleiben sie zwischen drei und vierzehn Tagen. Dieser Spielraum wird genutzt, um die Abklärungen so detailliert wie nötig zu führen. Gleichzeitig bietet er eine Möglichkeit mit der sehr unterschiedlichen Haftdauer umzugehen. Für Gefangene mit einem Urteil von länger als 6 Monaten, wird die Untersuchung wie geplant in aufwändiger Form durchgeführt. Für solche mit einem kürzeren Urteil wird die Zeit in der Eintritsabteilung vom Umfang her individuell angepasst.

Die Instrumente der Eintritsabteilung sind auf ganz unterschiedliche Aspekte ausgerichtet: Lebenslauf am PC schreiben, Sprachabklärungen, grob- und feinmotorische Übungen mit Werkzeugen, psychologische Tests, Intelligenztests etc. Daneben werden die Gefangenen bei der Arbeit beobachtet. Am Ende werden die Befunde seitens der beiden Mitarbeitenden, die für den Arbeitsbereich verantwortlich sind und seitens des Psychologen in den Polabo eingefüllt und gemeinsam diskutiert. Dieser Bogen bildet sodann die Grundlage für die Arbeitsplatzzuweisung und die spätere Arbeit mit den Gefangenen. Bspw. wird der Polabo als Grundlage für die Qualifikationsgespräche und für die Vollzugsplanung genutzt. Die Instrumente wurden im Verlauf des dritten Berichtsjahrs überarbeitet und angepasst.

Es bestehen derzeit auch Ideen, wie die Instrumente und allgemeiner noch die Wirkung der Eintritsabteilung ausgeweitet werden könnte. Die Eintritsabteilung bietet derzeit einen Ort, an dem die Gefangenen erst einmal ankommen können und wo

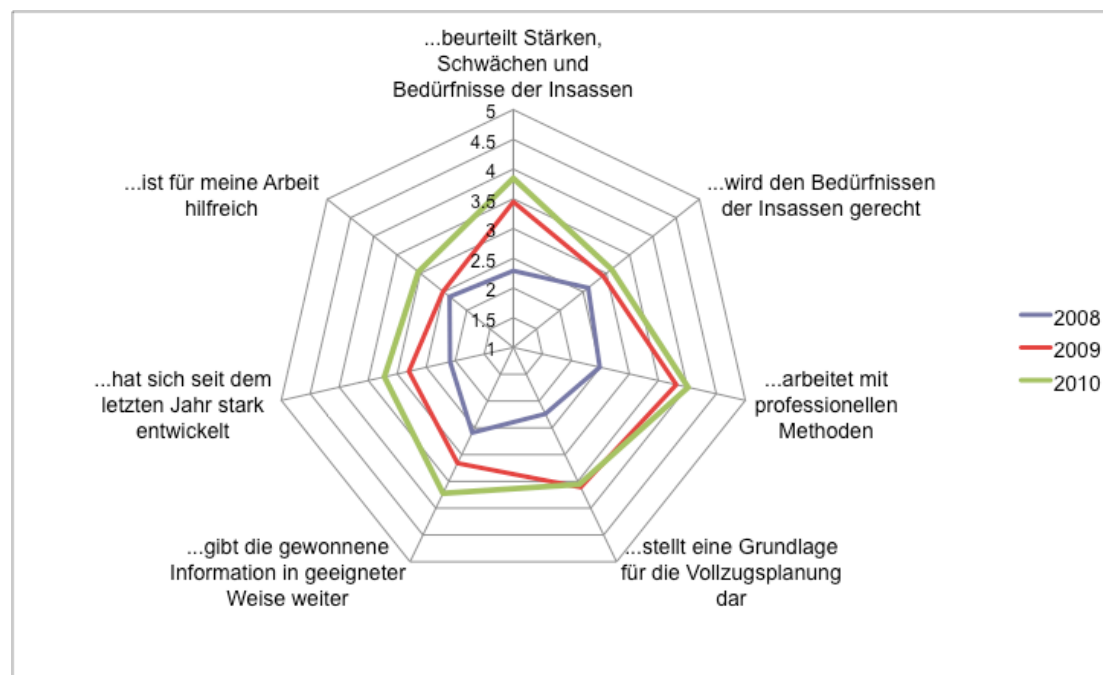
⁶ Seit Bestehen der Eintritsabteilung sind erst zwei Verweigerungen von Gefangenen aufgetreten.

man ihre Stärken und Schwächen in angemessener Form analysieren kann. Was jedoch fehlt, ist ein entsprechender Abschluss der Haft. Ein solches Austrittsprozedere könnte verschiedene Funktionen aufweisen: Vergleich von Stärken und Schwächen zu Beginn und am Ende des Aufenthalts für den Gefangenen wie auch für die Mitarbeitenden, die mit ihm gearbeitet haben; Aufzeigen der Kompetenzen vor dem Austritt im Sinne einer Austrittsvorbereitung; Rückmeldung der Entwicklung des Gefangenen an die einweisende Behörde.

Bei der Arbeitszuteilung muss zwischen den Bedürfnissen des Gefangenen und dem Bedarf der Anstalt abgewogen und in diesem Rahmen die bestmögliche Stelle gefunden werden. Es gibt Arbeitsplätze in der Anstalt, die immer besetzt sein müssen (bspw. Versorgung, Tiere). Da steht der Bedarf der Anstalt im Vordergrund. Dieser Rahmen lässt sich auch verändern.

Die Platzierung findet im Verlauf einer Übertrittssitzung statt, bei welcher der zukünftige Arbeitsmeister/die zukünftige Arbeitsmeisterin, ein Verantwortlicher der Eintrittsabteilung und der/die Vollzugsverantwortliche anwesend sind. Je nach Bedarf wird auch jemand aus einem anderen Bereich (Gesundheit, Bildung etc.) hinzugezogen. Diese Sitzung wurde von Mitarbeitenden der Eintrittsabteilung wie auch von ArbeitsmeisterInnen als wichtiger Angelpunkt für den arbeitsagogischen Vollzug bezeichnet. Den Mitarbeitenden der Eintrittsabteilung bietet die Sitzung die Möglichkeit, ihre Analyse zu erläutern und im direkten Gespräch auch arbeitsagogische Fragen mit den Mitarbeitenden zu klären. Für die ArbeitsmeisterInnen bedeutet die Sitzung einen hohen Informationszuwachs.

Grafik 1: *Beurteilung des Eintrittsprozederes durch die Mitarbeitenden*



Quelle: Befragung Mitarbeitende 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Die Grafik (Grafik 1) zeigt deutlich, dass die Mitarbeitenden die eher summarischen Eintrittsabläufe vor der Einrichtung der Eintrittsabteilung viel schlechter beurteilten als die nun praktizierte detaillierte Abklärung. Es lässt sich auch erkennen, dass die Mitarbeitenden bereits im Jahr 2009 grosse Erwartungen hatten und diese dann 2010 erfüllt fanden. Die Aspekte, die 2009 noch kritischer beurteilt worden waren (Nützlichkeit für die eigene Arbeit, Wiedergabe der Information etc.), wurden 2010 im

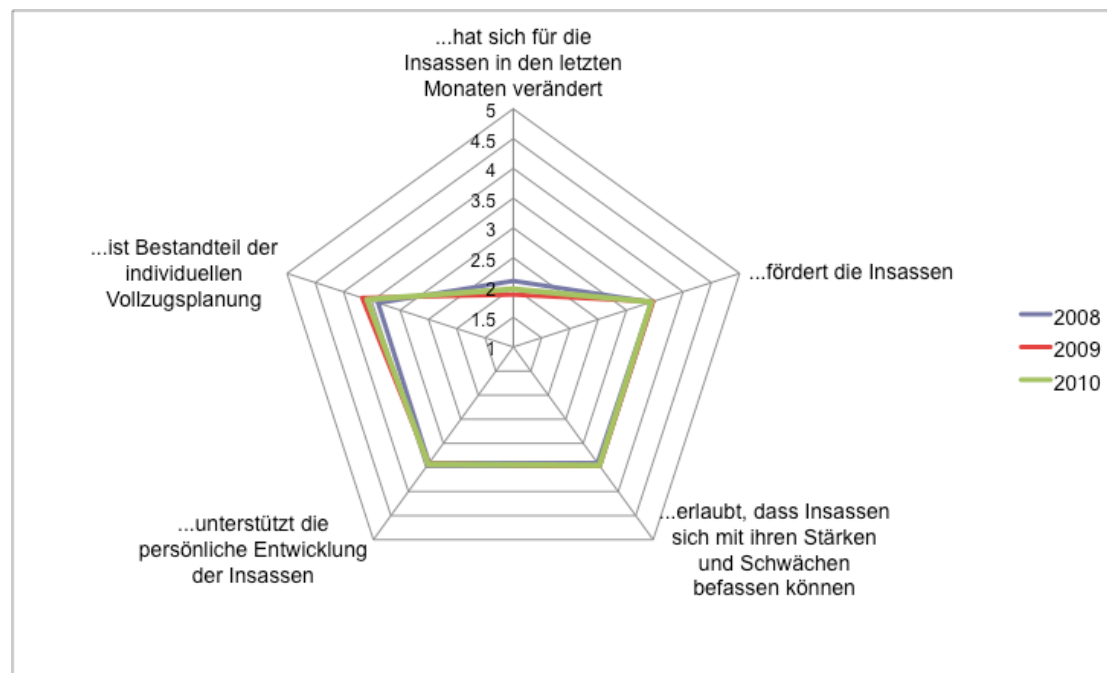
Zuge von konkreten praktischen Erfahrungen mit der Eintrittsabteilung noch einmal deutlich besser beurteilt.

4.2. Arbeitsagogik an den Arbeitsplätzen

Stellt die Eintrittsabteilung das Vorzeigeelement des Projekts Arbeitsagogik dar, in gewissem Sinne also die Kür, dann wäre die tägliche Arbeit der ArbeitsmeisterInnen die Pflicht. Die Eintrittsabteilung wurde neu geplant und vom designierten Leiter mitgestaltet und entworfen. Das derzeit dort arbeitende Team war an der Entwicklung der Instrumente und Abläufe beteiligt. Für die ArbeitsmeisterInnen war die Entwicklung eine andere. Sie wurden zwar in den Prozess nach Möglichkeit eingebunden (bspw. Formulierung des Ethikkodexes), Arbeitsagogik wurde jedoch von der Leitung beschlossen und geplant und an der Basis von den ArbeitsmeisterInnen umgesetzt.

Durch Schulungen wurden die ArbeitsmeisterInnen mit der neuen Arbeitsweise vertraut gemacht. Sie erhielten neue Instrumente wie den Polabo und die monatlichen Qualifikationsgespräche mit den Gefangenen, um das Konzept der Arbeitsagogik im Alltag umzusetzen. Die Einschätzung der Wirkung der Massnahmen auf die direkte Arbeit mit den Gefangenen war im ersten Berichtsjahr noch mehrheitlich relativ skeptisch, im zweiten Berichtsjahr dann abwartend. Im letzten Berichtsjahr äusserten sich viele ArbeitsmeisterInnen weiterhin skeptisch, was die Umsetzung der Arbeitsagogik im Alltag angeht. Es wurde auch bemerkt, dass die Grundlagen für eine einheitliche Durchführung der Instrumente vorhanden sind (alle Mitarbeitende haben Zugang zu einem PC, alle wurden geschult), dass sie jedoch nicht von allen Mitarbeitenden in gleichem Mass eingesetzt werden. Nicht alle ArbeitsmeisterInnen stehen in der selben Weise hinter dem Projekt der Arbeitsagogik. Dies wird in der folgenden Grafik (Grafik 2) deutlich. Über die drei Erhebungsperioden hinweg beurteilen die Mitarbeitenden (ArbeitsmeisterInnen und leitende Mitarbeitende) die Veränderungen am Arbeitsplatz als gering.

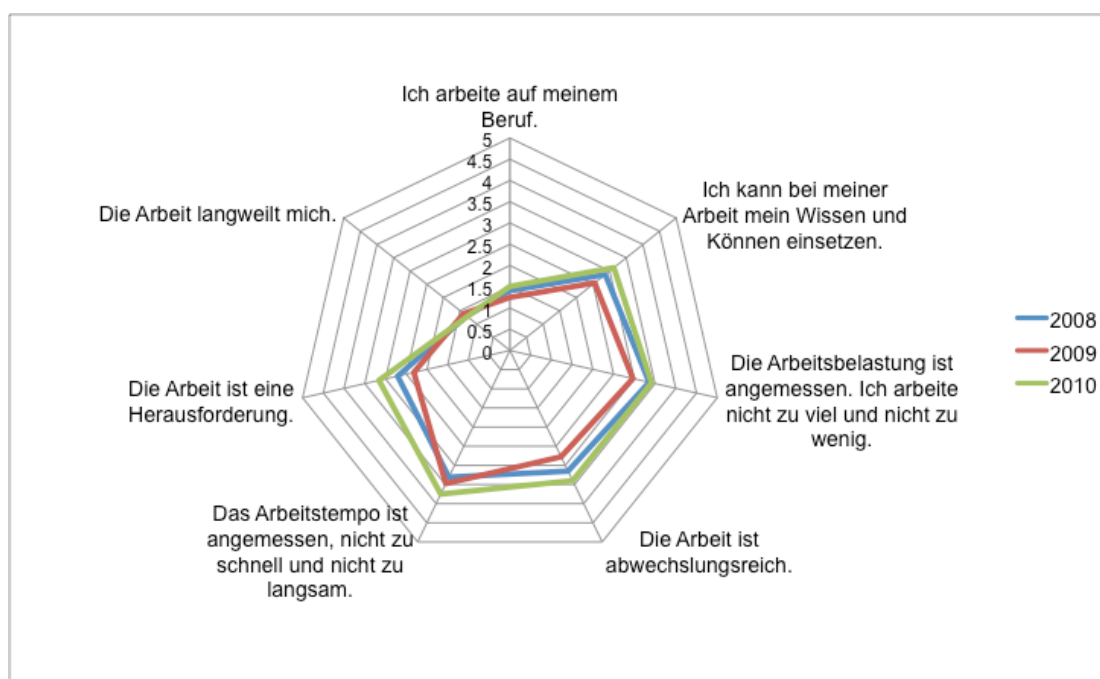
Grafik 2: *Beurteilung der Arbeit der Gefangenen durch die Mitarbeitenden*



Quelle: Befragung Mitarbeitende 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Aus den Gesprächen mit den Gefangenen zeigte sich ein ähnliches Bild. Auch die Gefangenen nahmen das unterschiedliche Engagement der Mitarbeitenden wahr. Die schriftliche Befragung der Gefangenen (Grafik 3, siehe auch Grafik 13 im Anhang) zeigt jedoch, dass sich tatsächlich Veränderungen am Arbeitsplatz vollziehen. Diese Veränderungen beziehen sich auf die Art wie die Arbeit von den ArbeitsmeisterInnen geleitet wird. Gefangene gaben über die drei Erhebungsphasen an, dass sich die Arbeit in Bezug auf Arbeitstempo, Herausforderung und Belastung verbesserte. Über den Erhebungszeitraum hinweg konnten Gefangene ihr Wissen und Können vermehrt einbringen. Der Durchschnitt der ArbeitsmeisterInnen passte die Arbeit vermehrt an die Gefangenen an. Ihre Stärken und Schwächen wurden vermehrt berücksichtigt. Dass zudem eine grosse Mehrheit der Gefangenen sich bei der Arbeit über die Dauer der Beobachtungszeit **nicht** gelangweilt hat, unterstreicht den Stellenwert der Arbeit für die Bewältigung des Anstaltsalltags.

Grafik 3: Arbeitszufriedenheit der Gefangenen bezüglich ihrer Arbeit



Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

4.3. Distanz zwischen Leitung und Basis

Zu Beginn des Projekts wurde das Ziel formuliert, „die Anstalten Witzwil sind das Schweizerische Zentrum für Arbeitsagogik im Freiheitsentzug“. Dieses Ziel steht in grossen Buchstaben an einer Mauer neben dem Eingang zu den Anstalten. Dieses Ziel wurde auch mittels Plakaten entlang der Einfahrtsstrasse zur Anstalt sichtbar gemacht. Damit wurde die Einführung von Arbeitsagogik einerseits öffentlich kommuniziert. Andererseits wurde Arbeitsagogik für die Mitarbeitenden wie auch für die Gefangenen deutlich als Ziel definiert.

Diese Signale versinnbildlichen das Commitment der Leitung für das Projekt Arbeitsagogik. Die Projektarbeit wurde unter dem ehemaligen Direktor, Herrn König begonnen aber erst mit dem Amtsantritt von Herrn Schwarz und der Einbettung in den Organisationsentwicklungsprozess „Vision 120“ erhielt die Arbeitsagogik eine erweiterte Dimension (Ressourcen) und eine breitere Ausrichtung (Umfang). Beides sollte dem durch die neue Leitung formulierten hohen Anspruch auch eine entsprechende Umsetzung im Vollzugsalltag ermöglichen. Das Projekt ist in erster Linie auf der Lei-

tungsebene geplant und wirkt sich dann auf der Ebene der Mitarbeitenden mit direktem Kontakt zu den Gefangenen aus. Zum Teil erklärt dies auch die Distanz, welche von einigen Mitarbeitenden angesprochen wird. Ein Beispiel hierfür ist die Aussage, „das Pferd sei vom Schwanz her aufgezäumt worden“. Dem entgegnet die Leitung, dass sie die Mitarbeitenden nach Möglichkeit einband. Rund 80 Mitarbeitende (von ca. 135) haben in verschiedenen Arbeitsgruppen den Prozess mitgestaltet. Dennoch blieb die Distanz zwischen Leitung und Basis bis zum Projektende für die Evaluation erkennbar.

Die Mitarbeitenden sind bereit, Instrumente wie den Polabo und die Qualifikationsgespräche zu nutzen. Es sehen aber noch nicht alle den direkten Nutzen, den diese Instrumente für die tägliche Arbeit mit den Gefangenen bringen. Diejenigen, welche die Instrumente gewissenhaft nutzen und sich über mangelhafte qualitative Umsetzung von Arbeitsagogik Sorgen machen, fordern daher, der Laufordner mit den Qualifikationsblättern müsse kontrolliert werden oder es bedürfe einer Beurteilung der Gefangenen vor Austritt (beispielsweise durch die Eintrittsabteilung). Eine solche Kontrolle würde auch die Wichtigkeit der Instrumente und der agogischen Arbeit an sich unterstreichen.

Auf der einen Seite ist die Idee der Arbeitsagogik noch nicht bei allen Mitarbeitenden selbstverständlich. Dies ist ein Umstand, der auch von den Arbeitsagogen in Witzwil erkannt wurde. Daher verfassten sie ein Papier und schlugen die Schaffung einer IG Arbeitsagogik vor, die für die Vermittlung und Vertiefung arbeitsagogischer Grundsätze bei den Mitarbeitenden zuständig wäre.

Auf der anderen Seite hat sich vor allem die Spannung zwischen Produktion und Arbeitsagogik während der ganzen Evaluationsphase nicht geklärt. Von Seiten der Direktion gilt die Richtlinie „Ausrichtung auf das ‚Machbare‘ in Abhängigkeit von Auftrag, Mittel, Raum und Zeit“ (Vision 120, Phase drei). Auf der Seite der ArbeitsmeisterInnen bleibt dabei die Frage bestehen, wie das „Machbare“ zu definieren sei. Da nicht alle ArbeitsmeisterInnen die Verträge mit externen Kunden selbst aushandeln, haben sie auch nicht den nötigen Spielraum, um die Spannung abzufedern. Generell besteht hier der Wunsch nach einer klaren Positionierung der Direktion.

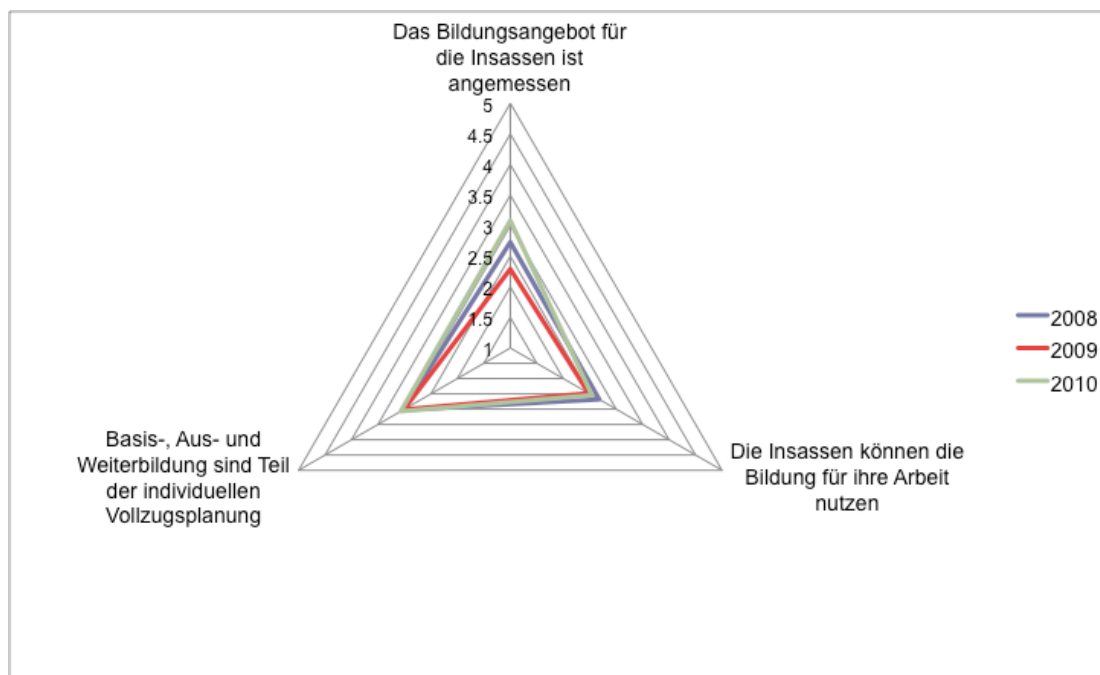
4.4. Bildung

Ein wichtiger Teil des Projekts stellte von Anfang an die Bildung dar. Es bestand bereits im Vorfeld ein Bildungsangebot, das jedoch nicht systematisch war und teilweise von freiwilligen Lehrkräften von Auxilia gestaltet wurde. Ergänzend zur agogischen Umgestaltung der Arbeit der Gefangenen wurde daher eine Neukonzeption des Bildungsangebots mitgeplant.

Zuerst wurde eine Assoziation mit BiSt, das sich damals noch im Stadium eines Pilotprojekts befand, angestrebt. Das Assoziierungsabkommen kam nicht zu stand. Witzwil entwickelte eigene Inhalte und Lernformen und der Start der Bildung verschob sich auf 1.1.2010. Derzeit sind zwei Lehrpersonen angestellt, eine 60% für deutschsprachige Kurse und eine 40% für französischsprachige Kurse. Das Angebot konzentriert sich auf Basisbildung. Die Teilnehmenden und ihr konkreter Bildungsbedarf werden in enger Zusammenarbeit mit der Eintrittsabteilung ermittelt.

Derzeit bestehen vier Klassen zu sechs Teilnehmern, in denen wöchentlich je drei Stunden unterrichtet werden. Die Bildung erreicht daher nur wenige Gefangene. In diesem Sinne ist auch die Beurteilung der Mitarbeitenden (Grafik 4) zu verstehen. Das Bildungsangebot hat sich aus ihrer Perspektive über die drei Beobachtungsjahre zwar verbessert. Angesichts der späten Einführung der Bildung und der geringen Anzahl Teilnehmende, sind die Veränderungen für viele Mitarbeitende jedoch kaum sichtbar. Auch seitens der Gefangenen wird das veränderte Bildungsangebot noch kaum wahrgenommen, da es erst seit Kurzem besteht (Grafik 14 im Anhang).

Grafik 4: Beurteilung des Bildungsangebots für Gefangene



Quelle: Befragung Mitarbeitende 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Die Evaluation hat nicht den Auftrag, Inhalt und Form der Bildung zu beurteilen. Hinzu kommt, dass die Neugestaltung der Bildung noch nicht abgeschlossen ist. Folgende Aspekte sind aber im Zusammenhang mit Arbeitsagogik von Bedeutung:

Die Bildung orientiert sich an der 6+-Regelung der Eintrittsabteilung. Gefangene, mit einem Urteil von sechs oder mehr Monaten, werden in der Eintrittsabteilung genauer untersucht, solche mit kürzerem Urteil verlassen die Eintrittsabteilung eher. Für die Bildung kommen nur Gefangene mit einem Urteil von mehr als sechs Monaten in Frage. Dies ist zwar verständlich vom Aufwand her, jedoch nicht von der Wirkung. Studien⁷ haben gezeigt, dass es gerade bei Kurzstrafen wichtig ist, die Gefangenen für Bildung zu motivieren. Weiter ist bei Erststrafen, zu denen Kurzstrafen in der Regel gehören, die Bildung als wichtiges Vollzugsinstrument nicht zu unterschätzen. Generell muss aber gerade bei Gefangenen eine grosse Hemmschwelle in Bezug auf Bildung abgebaut werden.

In Witzwil findet Bildung zum Teil während der Arbeitszeit (60%) und zum Teil während der Freizeit (40%) statt. Gemäss dem internen Bericht des Bildungsverantwortlichen sind die Stunden in der Freizeit problematisch. Sie finden vor allem am Abend statt, die Gefangenen sind meist müde und es sind laut Bericht am Abend auch die meisten Absenzen zu verzeichnen.

4.5. Projektmanagement

Das Projekt „Agogischer Strafvollzug“ wurde durch den Amtsvorsteher Freiheitsentzug und Betreuung am Ende der Amtszeit von Herrn König in Auftrag gegeben. In Witzwil war Frau Wäfler mit der Projektleitung betraut. In dieser Phase wurden erste Vorarbeiten realisiert. Mit der Amtsübernahme durch Herrn Schwarz, am 1.4.2007, wurde das Projekt Agogik in die Reorganisation der Anstalten Witzwil („Vision 120“)

⁷ Eikeland, Ole-Johan, Terje Manger und Arve Asbjørnsen (2009). *Education in Nordic Prisons: Prisoners' Educational Backgrounds, Preferences and Motivation*. Nordic Council of Ministers, Copenhagen. auf www.norden.org/publications.

integriert und erhielt eine neue Dimension (Ressourcen) und Ausrichtung (Umfang) und damit auch einen höheren Stellenwert für die Prägung des künftigen Strafvollzugs in Witzwil. Neu übernahm Herr Gross die Projektleitung.

Basierend auf der Vision „Witzwil ist das Schweizerische Zentrum für Arbeitsagogik im Strafvollzug“ wurde eine sorgfältige Projektplanung erstellt. Das Projekt wurde in Phasen (Planungsphase, Initialisierungsphase, Modellierungsphasen I-III, Implementierungsphase und Überprüfungsaudits) aufgeteilt und mittels Konzepten (bspw. Feinkonzept vom November 2008) spezifiziert. Im Rahmen des Gesamtprojekts Arbeitsagogik und im Rahmen von Teilprojektsitzungen (bspw. zum Bildungsangebot) wurde am Projekt und an dessen Umsetzung gearbeitet.

Ein wichtiger Bestandteil der Planung stellte die Einbindung des Projekts in den die gesamte Anstalt betreffenden Organisations-Entwicklungs-Prozess „Vision 120“ dar. Ein Aspekt, der auch die Planung vor Herausforderungen stellte. 26 Projektsitzungen und 2'000 rapportierte Projektstunden (Vision 120, Bericht Arbeitsagogik 2010) sowie unzählige Dokumente, Instrumente und andere Produkte dokumentieren diese Planung.

Abgesehen von der Verzögerung bei der Eröffnung der Eintrittsabteilung und der Einführung des Bildungsangebots, wurde das Projekt gemäss Zeitplan realisiert. Der Finanzierungsprozess für das Bauvorhaben der Eintrittsabteilung beanspruchte aufgrund der Höhe der Bausumme mehr Zeit als geplant (Bewilligung durch Grossen Rat). Der Projektfahrplan wurde dadurch jedoch nur insofern beeinflusst, als dass die Eröffnung der Eintrittsabteilung um sechs Monate verschoben wurde. Die Einführung des Bildungsangebots wurde durch die nicht zustande gekommene Assoziierung mit BiSt verzögert, konnte schliesslich aber ebenfalls im Rahmen des Projekts starten.

4.6. Kostenfrage

Um eine Jahresbilanz der Einnahmen und Ausgaben zu berechnen, wurde das Jahr 2009 als Basis verwendet, da für dieses Jahr die Abschlusszahlen vorliegen. Das Jahr 2009 wurde als Basis für die bereits im 2009 erfolgten Kosten genommen. Anstellungen, die erst im Verlauf des Jahres erfolgten, wurden auf das ganze Jahr hochgerechnet. Auch bei den Mehreinnahmen (Kostgelderhöhung) wurde mit der maximalen Erhöhung, die erst ab 1.8.2010 zum tragen kommt, gerechnet. So kann ein Überblick über die Kosten für „reguläre“ Jahre gegeben werden.

Erläuterungen zur Berechnung:

Einnahmen: Die Einnahmen wurden mit dem vollen Kostgelderhöhungssatz von CHF 28.- berechnet, der ab 1.8.2010 gilt. Das Kostgeld erhöhte sich in drei Schritten: ab 1.8.2008 um CHF 9.-, ab 1.8.2009 um CHF 8.- (+ CHF 17.-) und ab 1.8.2010 um CHF 11.- (+ CHF 28.-). So können anhand der Belegungstage von 2009 die Einnahmen auch für zukünftige Jahre mit den vollen Mehreinnahmen berücksichtigt werden.

Ausgaben:

- Die gesamten Neubaukosten der Eintrittsabteilung belaufen sich auf 2'400'000.-, abzüglich Bundessubventionen von 771'023.- bleiben Kosten von 1'628'977.-. Die jährliche Verzinsung beläuft sich auf 5%, was 81'400.- entspricht. Die Abschreibungskosten werden auf 40 Jahre gerechnet und belaufen sich auf 40'000.- pro Jahr. Weiter kommt ein Sachaufwand von 201'000.- (Anschaffung von Maschinen, Einrichten der Eintrittsabteilung) und Unterhaltskosten von 70'000.- hinzu.
- Für die Weiterbildung wurden interne und externe Weiterbildungskosten veranschlagt. Zu den internen Weiterbildungskosten gehören Kosten, die im Rahmen der Einführung von Mitarbeitenden in die Arbeitsagogik und für Kurse wie das

Fachcoaching anfallen (v. a. Honorar Kursleiter). Die externen Weiterbildungskosten umfassen Ausbildungen zum diplomierten Arbeitsagogen/Arbeitsagogin und anfallende Spesen.

- Personalkosten:

Im Projekt war die Schaffung von zwölf Stellen (1'200 Stellenprozente) geplant:

Tabelle 2: Geplante Stellen

2008	4 Stellen	1 Malerei
		1 Maurerei
		1 LW
		1 Lehrkraft
2009	3 Stellen	2 Arbeitsagogen
		1 Pflegefachperson
2010	5 Stellen	1 Arbeitsagoge GWG
		1 Arbeitsmeister GWG
		1 Abteilungsleiter GWG
		2 Betreuer GWG

Durch die umfassende Reorganisation der Anstalten Witzwil mit zentraler Ausrichtung auf die Arbeitsagogik mit interdisziplinären Teams wurden mehr Personen angestellt als geplant. Gesamthaft kommen die Anstalten Witzwil so auf zusätzliche Anstellungen von 1'450 Stellenprozente. Im ursprünglichen Projekt wurden die Personalkosten für Bildung ebenfalls mit dem erhöhten Kostgeld für Arbeitsagogik beglichen. Durch die Einführung von BiSt sind die Bildungsausgaben im für BiSt erhöhten Kostgeld bereits enthalten. Die CHF 100'000.- für die Stellen der Lehrpersonen können somit von den Personalkosten abgezogen werden.

Tabelle 3: Effektive Stellen (inkl. Stellenprozente)

Eintrittsabteilung	2008	1 Leiter <i>Burri</i>	100	
	2009	1 AM <i>Gerber</i> (Ausb. Agogik)	100	
	2009	1 Psychologe <i>Bögli</i>	100	
	2010	1 Psychologe <i>Zaugg / Reinhard</i>	60	360
Weiterbildung	2009	1 Lehrkraft <i>Zingre</i>	60	
	2010	1 Lehrkraft <i>Colbois</i>	40	100
Arbeitsplätze	2008	1 AM Werkatelier <i>Egger</i>	100	
	2009	1 GD <i>Krieg</i>	90	
	2009	3 AM GWG	300	
	2009	2 Betreuer GWG <i>Gfeller/Schranz</i>	200	
	2010	2 Landwirtschaft <i>Gatschet/Anker</i>	200	
	2010	1 Betriebe <i>Schafroth</i>	100	990

Aus der Bilanz ist ersichtlich, dass die Kosten die Mehreinnahmen übertreffen:

Tabelle 4: Kosten und Erträge für das Jahr 2009

Einnahmen		In CHF
Kostgelderhöhung	Belegungstage 2009 x Kostgelderhöhung (total CHF 28.-)	1'446'648
Ausgaben		
Neubau Eintritsabteilung	Verzinsung, 5%	81'400
	Abschreibung	40'000
	Sachaufwand	201'000
	Unterhaltskosten	70'000
Weiterbildung	Interne Weiterbildungskosten	18'191
	Externe Weiterbildungskosten	23'909
Personalkosten	Gemäss Planung, ohne Lehrkräfte	1'100'000
Total		
Einnahmen		1'446'648
Ausgaben		-1'634'500
Ausgabenüberschuss		-87'852

Quelle: Angaben Anstalten Witzwil

5. Evaluationsfragen

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten die Befunde der Evaluation dargelegt und erläutert wurden, sollen hier die vereinbarten Evaluationsfragen beantwortet werden. Zum Schluss wird das Projekt „Einführung von Arbeitsagogik“ gesamthaft beurteilt.

5.1. Frage 1: Wie setzen die Anstalten Witzwil während der Versuchsphase das Konzept um?

Frage 1.1: Werden die Mittel und Massnahmen, die im Projekt vorgesehen sind, überhaupt eingesetzt?

- Die geplanten Anstellungen wurden vorgenommen. Zum Teil wurden die Stellen etwas später als geplant besetzt (bspw. die Lehrpersonen), dies hatte jedoch mit dem Projektverlauf zu tun.
- Es wurden neue Instrumente (Polabo) entwickelt, Abläufe definiert (bspw. für die Eintritsabteilung) und weitere Mitarbeitende geschult. Das Teilprojekt Bildung startete mit einer kleinen Verspätung, die (zumindest teilweise) auf den gescheiterten Assoziierungsversuch mit BiSt zurückzuführen ist.
- Mit dem Gebäude der Eintritsabteilung hat Witzwil eine funktionierende Infrastruktur erhalten. Gleichzeitig steht das Gebäude auch stellvertretend für das Projekt und macht das Projekt Arbeitsagogik zusätzlich zu den Plakaten und dem Schriftzug am Eingang auch sichtbar.

Frage 1.2: Werden diese qualitativ und quantitativ nach Vorgaben des Projekts eingesetzt?

- Die Ausgestaltung der Eintrittsabteilung entspricht den Anforderungen. Es werden wichtige und nützliche Informationen zu den Gefangenen erhoben. Der Polabo und das Übertrittsgespräch stellen eine gute Form der Vermittlung dieser Informationen dar.
- Neu entwickelte Instrumente wie der Polabo oder die Qualigespräche wurden bei allen ArbeitsmeisterInnen eingeführt. Die Anwendung und damit der Nutzen dieser Instrumente sind jedoch noch unterschiedlich.
- Die zeitliche Aufteilung von Bildung (60% in der Arbeitszeit, 40% in der Freizeit) ist nicht optimal. Die Gefangenen sind abends weder besonders aufnahmefähig noch motiviert.

Frage 1.3: Werden diese zeitlich wie geplant eingesetzt?

- Zeitlich wird das Projekt gemäss der Planung umgesetzt. Anpassungen und Verzögerungen wie im Bereich des Teilprojekts Bildung sind (zumindest teilweise) auf äussere Umstände zurückzuführen.
- Die Einführung von Arbeitsagogik ist damit jedoch noch nicht abgeschlossen. Die Evaluation deutet immer wieder darauf hin, dass Konzepte, Instrumente und Arbeitsphilosophie mehr Zeit benötigen, um in der Praxis umgesetzt zu werden.

Frage 1.4: Werden diese innerhalb der beobachtbaren Zeit dauerhaft umgesetzt?

- Die Frage der Dauerhaftigkeit knüpft an die Frage der Umsetzung in die Praxis an. Strukturen wurden geschaffen, Prozesse definiert und Instrumente erarbeitet. Damit die Veränderung dauerhaft wird, bedarf es ebenfalls eines kulturellen Wandels in der Anstalt. Auch dieser ist im Gang. Er benötigt jedoch mehr Zeit, als die drei Projektjahre. Dass mittlerweile eine Initiative „von unten“ (das Papier IG Arbeitsagogik) entstanden ist, zeigt, dass Arbeitsagogik immer mehr nicht nur von der Leitung, sondern auch von (derzeit noch zentral beteiligten) Mitarbeitenden getragen wird.

5.2. Frage 2: Welchen Mehrwert erzeugt der neu nach arbeitsagogischen Grundsätzen ausgerichtete Vollzug?

Frage 2.1: Leistet die Eintrittsphase eine angemessene, systematische und differenzierte Abklärung der Ressourcen und Defizite der neuen Gefangenen und wird dabei ebenfalls dem Faktor der unterschiedlichen (insbesondere oft kurzen) Aufenthaltsdauer Rechnung getragen?

- Die Eintrittsabteilung, so wie sie derzeit organisatorisch-konzeptuell existiert, entspricht den im Projekt definierten Grundsätzen eines arbeitsagogischen Vollzugs. Sie ist in dieser Art und Weise innovativ für den Schweizer Strafvollzug und stellt einen wichtigen Mehrwert des Projekts dar.
- Mithilfe der verschiedenen Instrumente wird ein breites Spektrum an Fähigkeiten geprüft (Feinmotorik, Grobmotorik, Schulische Leistungen, Psychologisches Profil). Die entstandenen Informationen sind nützlich für die ArbeitsmeisterInnen. Insbesondere bilden die verschiedenen Instrumente, zusammen mit der Eintrittsabteilung und den definierten Prozessen die Grundlage für eine systematische Umsetzung von Arbeitsagogik.
- Die Prozesse der Eintrittsabteilung sind und können der jeweiligen Aufenthaltsdauer, aber auch den Bedürfnissen der Gefangenen oder den Abklärungsinteressen der Anstalt angepasst werden. Die Instrumente werden auch laufend an-

gepasst und weiterentwickelt. Beispielsweise ist derzeit ein Instrument zur Risikoabschätzung in Erarbeitung.

Frage 2.2: Entstehen Arbeitsplätze und Bildungsangebote, welche erlauben, Gefangene entsprechend der individuell abgeklärten Möglichkeiten und Bedürfnisse zielgerichtet und im Einklang mit dem Vollzugsplan zu fördern?

- Der Schlussbericht konnte zeigen, dass sich der Umgang mit den Gefangenen am Arbeitsplatz im Verlauf der drei Projektjahre verändert hat. Die Arbeitsplätze wurden im Möglichen Rahmen an die Gefangenen angepasst. Charakteristika einer kompetenten Führung werden heute vermehrt beachtet: Angepasstheit der Arbeit an die Fähigkeiten der Gefangenen (Tempo, Herausforderung, Verantwortung etc.).
- Inhaltlich steht im Bildungsangebot die Basisbildung im Zentrum. Anderen Interessen wie Fremdsprachen oder Computerkursen wird punktuell Rechnung getragen. Dass nur Gefangene mit einer Urteilsdauer von über sechs Monaten in den Genuss von Bildung kommen können, sollte aufgrund von Erkenntnissen zur Wirkung der Bildung bei Kurz- und Erststrafen formal und inhaltlich überdacht werden (siehe 5.4).
- Die Abklärungen in der Eintrittsabteilung stellen eine wichtige Voraussetzung und ein wichtiges Instrument für eine auf das Individuum angepasste Verbindung der arbeitsagogischen und bildungsbezogenen Vollzugsbemühungen dar.

Frage 2.3: Werden die personellen, infrastrukturellen und prozessualen Voraussetzungen für die systematische, effiziente und professionelle Erbringung dieser Leistungen im Verlauf der Versuchsphase geschaffen?

- Personal: Die Mitarbeitenden wurden weiter geschult. Feedbacks aus den Schulungen wurden aufgenommen und die Schulung weiter entwickelt (bspw. Fachcoaching am Arbeitsplatz). Neue Mitarbeitende wurden eingestellt. Bei neuen Anstellungen wird auf arbeitsagogische Ausbildung geachtet oder mit Weiterbildung kompensiert.
- Infrastruktur: Die Eintrittsabteilung wurde als wichtigstes Element termingerecht fertig gestellt. Daneben wurde der Bildungsraum ausgestattet und ein Büro für die Lehrpersonen eingerichtet.
- Prozesse: Das Projekt Arbeitsagogik wurde eingebettet in den Organisations-Entwicklungs-Prozess „Vision 120“ umgesetzt. Dadurch können die arbeitsagogischen Neuerungen nicht immer von Neuerungen der „Vision 120“ unterschieden werden. Bis zum Projektende wurden alle Prozesse des Projekts Arbeitsagogik (v.a. im Zusammenhang mit der Eintrittsabteilung und den monatlichen Qualgesprächen am Arbeitsplatz) definiert. Für die Arbeitsagogik ist ebenfalls wichtig, dass ab dem 1.11.2010 die Anstalten Witzwil mit Cost-Centers funktionieren. Wenn die Gefangenen einer Wohngruppe, auch im gleichen Bereich arbeiten, dann bilden die entsprechenden ArbeitsmeisterInnen und BetreuerInnen ein Team, was die Kommunikation erleichtert.

5.3. Gesamtbeurteilung

In den drei Jahren, die das Projekt dauerte, wurde viel erreicht. Das ist in der Praxis auch erkennbar. Wird bedacht, wie schwerfällig oft Veränderungen im Strafvollzug vor sich gehen, so wurde in diesen drei Jahren viel angegangen und umgesetzt. Eine Schwierigkeit bestand sicherlich darin, bestehende und funktionierende Abläufe in ihrer Art und vor allem von ihrem Sinn her umzugestalten. Die neu eingeführte Eintrittsabteilung funktioniert schon ein Jahr nach der Eröffnung gut und professionell.

Hierfür wurde aber auch teilweise neues Personal rekrutiert, ein neues Gebäude erstellt und überhaupt eine neue Funktion definiert. Dagegen mussten die ArbeitsmeisterInnen ihre bestehende und funktionierende Arbeitsweise überdenken. Dass dieser Prozess der Umsetzung in die Praxis und eines eigentlichen Kulturwandels in der Anstalt länger dauert, ist von daher verständlich.

Die Eintritsabteilung ist in dieser umfassenden Art visionär für die Schweiz und sie setzt das Prinzip der Individualisierung im Strafvollzug (individualisierte Vollzugsplanung) konsequent durch. Sie liefert Informationen zu jedem einzelnen Gefangen und unterstützt so gezielt den Vollzug.

Nach den drei Jahren Projektphase sind die Grundlagen für die weitere Entwicklung von Arbeitsagogik in Witzwil geschaffen. Was derzeit weiterhin Zeit bedarf, ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die auf Arbeitsagogik abstützt. Gleiches gilt auch für die Bildung. Da das Bildungskonzept mit einer zeitlichen Verzögerung umgesetzt wurde, konnten die ersten Kurse erst per 1.1.2010 beginnen. Weitere Erfahrungen müssen gemacht werden. In diesem Bereich ist sicher noch Potential zur Verbesserung vorhanden. Einige Punkte, die hierbei Beachtung finden sollten sind die Beschränkung auf Gefangene mit einer Urteilsdauer von weniger als sechs Monaten und die zeitliche Aufteilung der Bildung auf Arbeits- und Freizeit.

Die vielen Veränderungen und anstehenden Aufgaben haben zeitweise zu einer Verunsicherung der Mitarbeitenden geführt. Zum einen ist dies typisch für eine solche tiefgreifende Veränderung. Zum anderen war das Tempo der Veränderungen – v. a. wenn berücksichtigt wird, dass die Umsetzung des Projekts Arbeitsagogik im Rahmen eines generellen OE-Prozesses stattfand – für viele Mitarbeitende zu rasch. Gekoppelt mit einer zeitweiligen Distanz zwischen Leitung und Basis führte dies zu Unmut. Hierzu ist aber auch anzumerken, dass die Anstalten Witzwil in dieser Zeit im Kreuzfeuer der Medien standen. Der starke Druck, der von aussen auf die Anstalten ausgeübt wurde, war auch bei Mitarbeitenden und Gefangenen spürbar.

6. Ausblick

Das Projekt „Einführung von Arbeitsagogik“ ist als Projekt abgeschlossen. Wie der Bericht aber feststellt, bedeutet dies nicht, dass der Prozess der Einführung auch bereits gänzlich abgeschlossen ist. Daher möchten wir zum Schluss folgenden Ausblick aus der Perspektive der Evaluation formulieren.

- Nach der erfolgreichen Planung, Konzeption und Umsetzung der verschiedenen Instrumente und Prozesse muss sich die neue „Arbeitsphilosophie“ setzen. Einerseits bedarf dies einiger Geduld, bis sich der Arbeitsalltag vermehrt und bewusster in Richtung Arbeitsagogik verändert. Andererseits sind solche Initiativen, wie die Idee der IG Arbeitsagogik, unbedingt zu unterstützen. Nach der Planung von oben, muss die Idee der Arbeitsagogik jetzt auch von unten getragen werden (können). Die Jahresplanung 2011 der Anstalten Witzwil weist auch in eine entsprechende Richtung. Unter der Überschrift Arbeitsagogik stehen die drei Bereiche IG Arbeitsagogik (Umsetzung der Idee), Arbeitsagogik in der Praxis (Weiterführung der Kurse) und Weiterentwicklung der Eintritsabteilung.
- Die Mitarbeitenden fordern eine weitergehende Anerkennung ihrer Arbeit und eine Kontrolle, dass die agogische Arbeit auch von allen in gleicher Qualität durchgeführt wird. Es geht dabei beispielsweise darum, dass das Ausfüllen des Polabos kontrolliert wird. Wichtig ist auch, die Stimmen der Mitarbeitenden wahrzunehmen, die im Alltag mit den Gefangenen arbeiten. Beispielsweise weisen diese darauf hin, dass nicht mit jedem Gefangenen sinnvoll agogisch gearbeitet werden kann. Das hat aber nicht immer nur mit der Dauer des Urteils zu tun.
- Die Arbeit der Gefangenen und die Art wie ArbeitsmeisterInnen mit ihnen umgehen, wurde im Lauf des Projekts immer stärker von arbeitsagogischen Grundsät-

zen beeinflusst. Gleichzeitig wäre eine Analyse der Profile der Gefangenen, bspw. anhand der Daten aus der Eintrittsabteilung, sinnvoll. Damit wäre auch eine Basis vorhanden, um die bestehenden Arbeitsplätze zu evaluieren und zu entscheiden, ob unter arbeitsagogischen Grundsätzen der Betrieb Witzwil wie bisher funktionieren kann oder wo welche Abstriche zu machen sind.

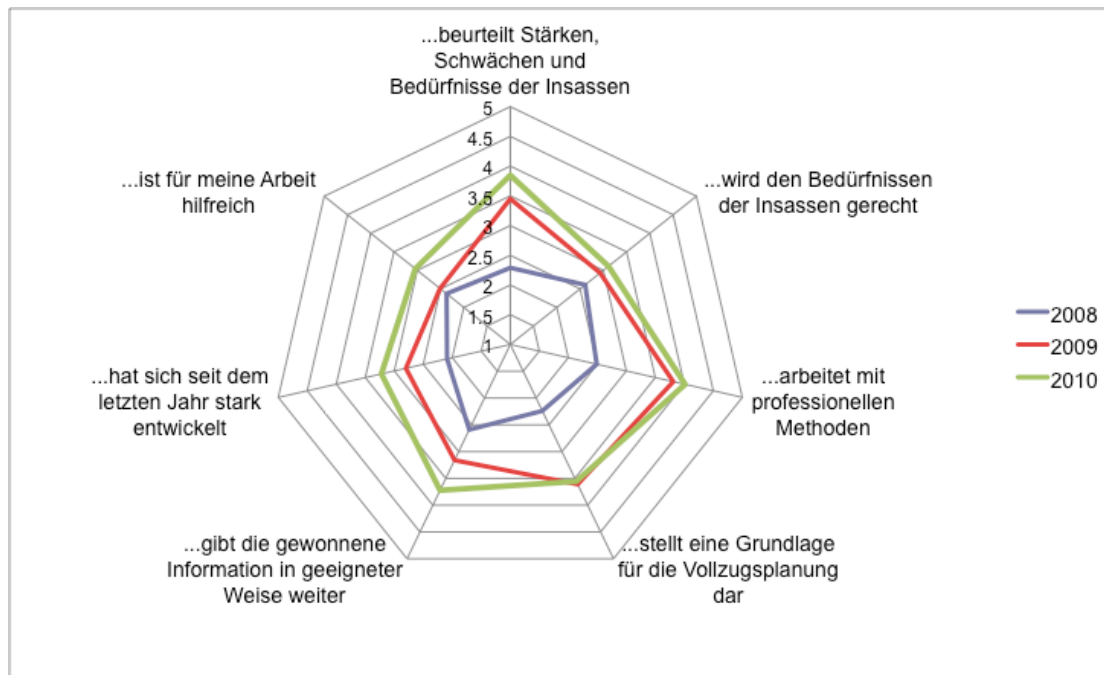
- Bei den Mitarbeitenden war im Verlauf der drei Jahre eine gewisse Ermüdung festzustellen. Es wäre wünschenswert, wenn eine Beruhigung der Entwicklung stattfinden könnte, damit die angestossenen Veränderungen sich setzen und verfestigen können. Es ist zu erwarten, dass mit den Cost Centers einige Prozesse vereinfacht werden und so auch eine Beruhigung in den Betrieb eintreten kann.
- Es ist zu empfehlen, dass die zukünftigen Entwicklungen in der Einführung von Arbeitsagogik und der Umsetzung der „Vision 120“ und damit der Integration der mit diesen längerfristigen Entwicklungsbemühungen verbundenen Massnahmen in den Alltag und in die Organisationsstruktur der Anstalt weiterhin mit geeigneten Mitteln systematisch evaluiert und damit auch hinsichtlich ihrer Wirkungskomponenten beurteilt werden.

7. Anhang

Befragung der Mitarbeitenden

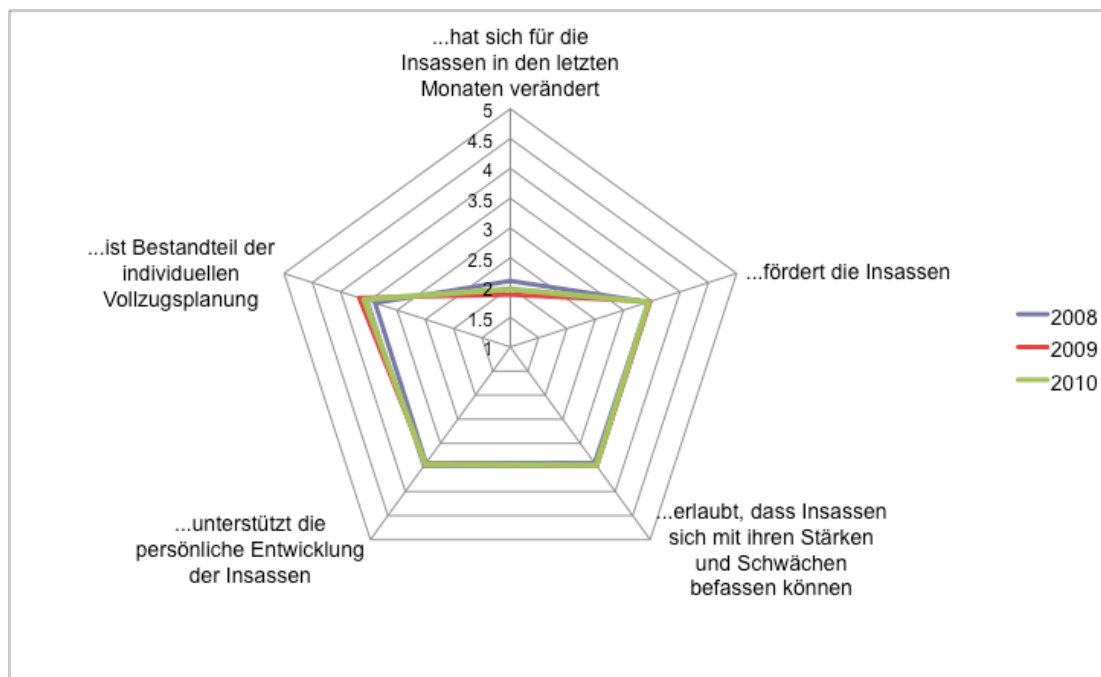
Die Grafiken stellen die Daten aus der Fragebogenerhebung der Mitarbeitenden 2008, 2009 und 2010 dar.

Grafik 5: Die Eintrittsabteilung oder der derzeitige Ablauf beim Eintritt ...



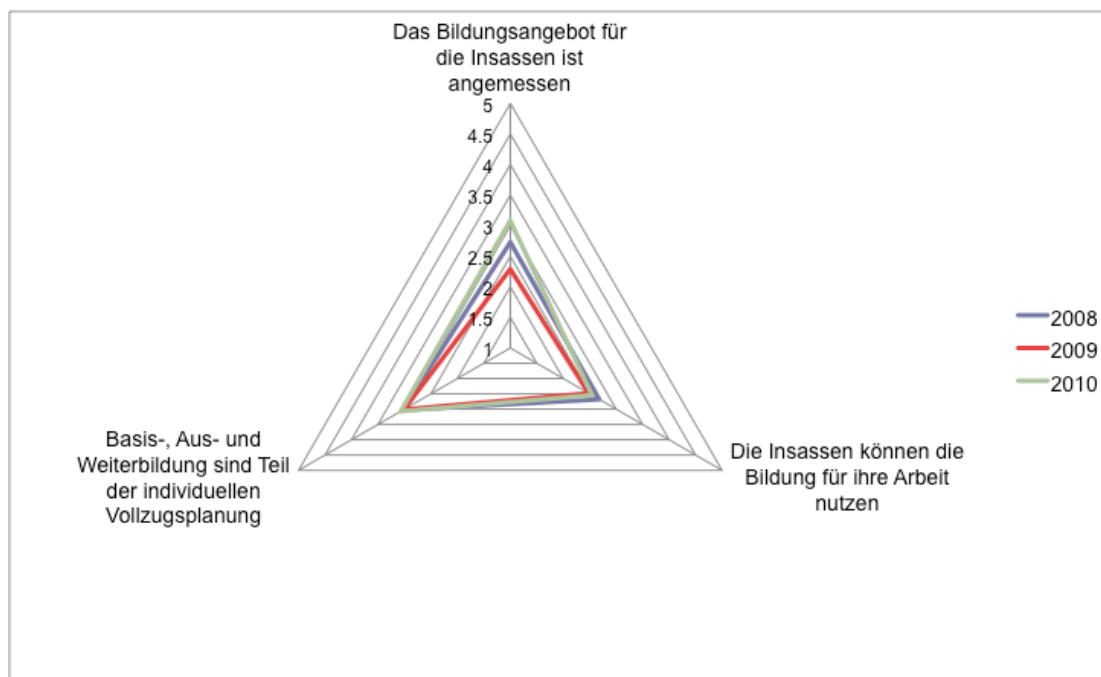
Quelle: Befragung Mitarbeitende 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Grafik 6: Die Arbeit ...



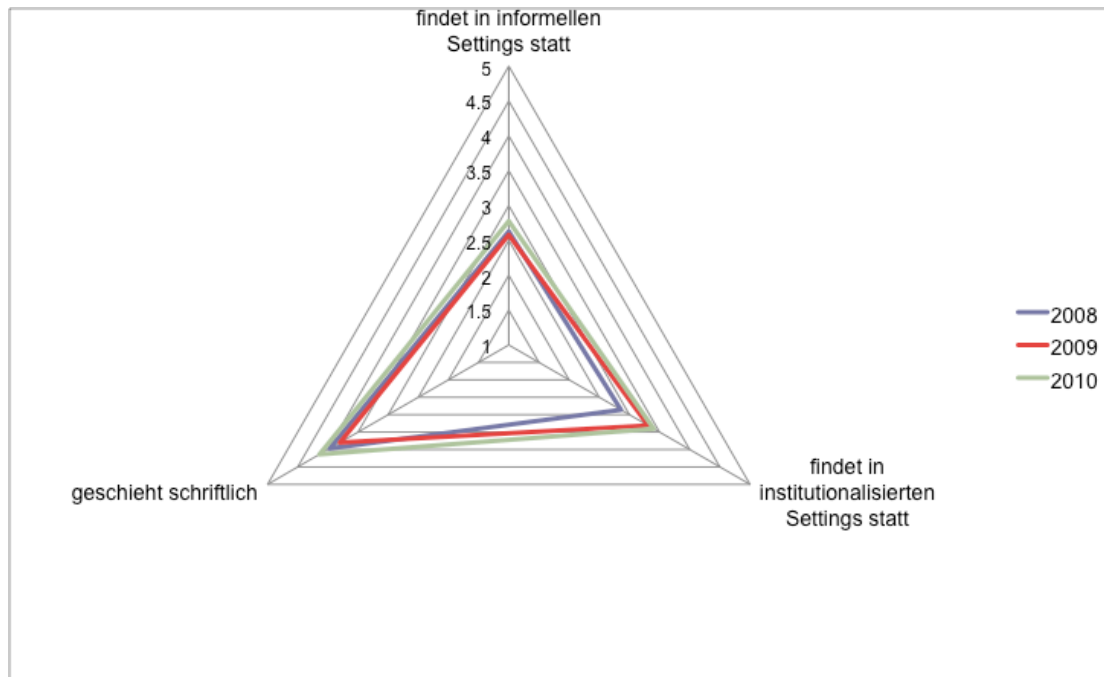
Quelle: Befragung Mitarbeitenden 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Grafik 7: Bildung ...



Quelle: Befragung Mitarbeitende 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Grafik 8: *Vernetzung und Kommunikation ...*

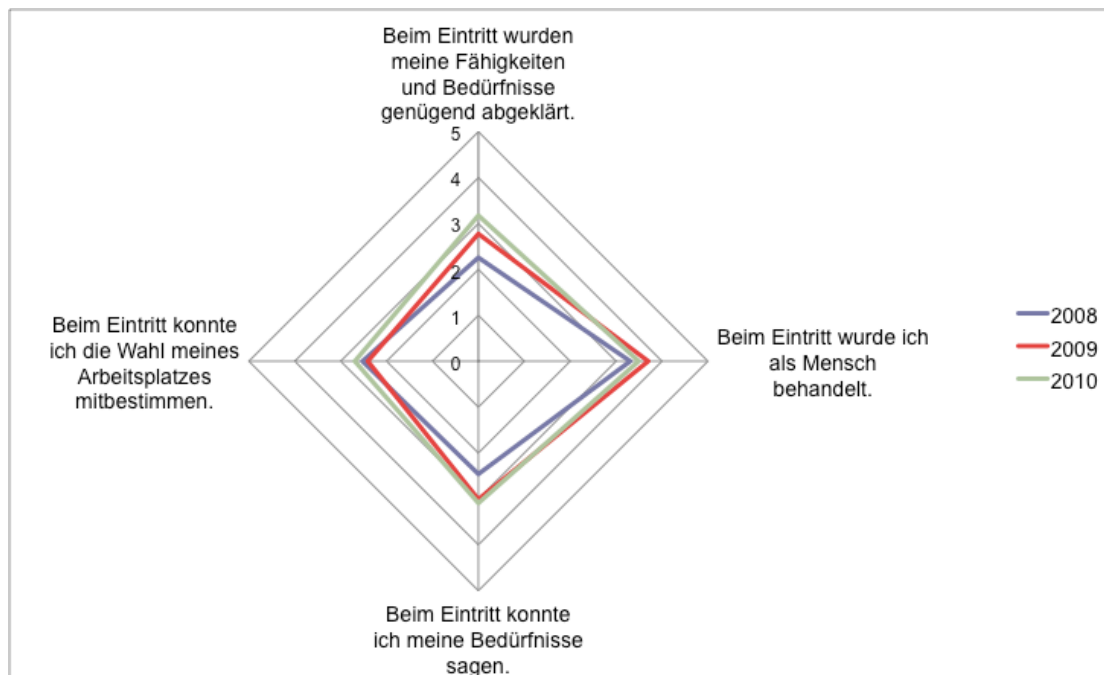


Quelle: Befragung Mitarbeitende 2008 (N=85), 2009 (N=87), 2010 (N=73)

Befragung der Gefangenen

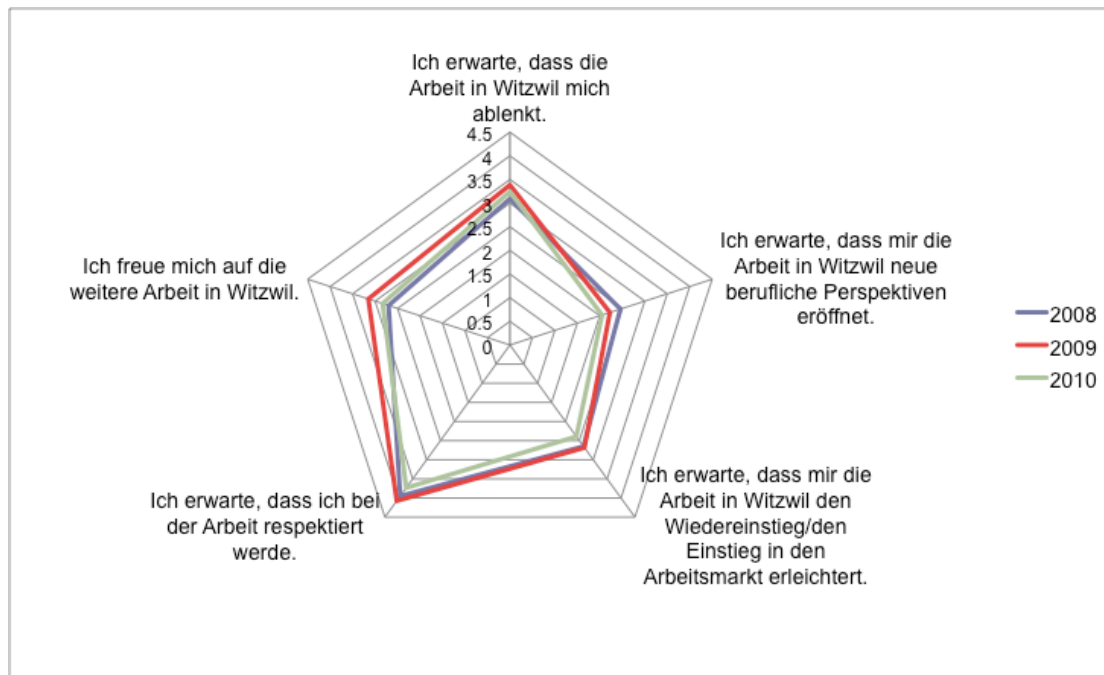
Die Grafiken stellen die Daten aus der Fragebogenerhebung der Gefangenen 2008, 2009 und 2010 dar.

Grafik 9: *Erwartungen: Der Eintritt ...*



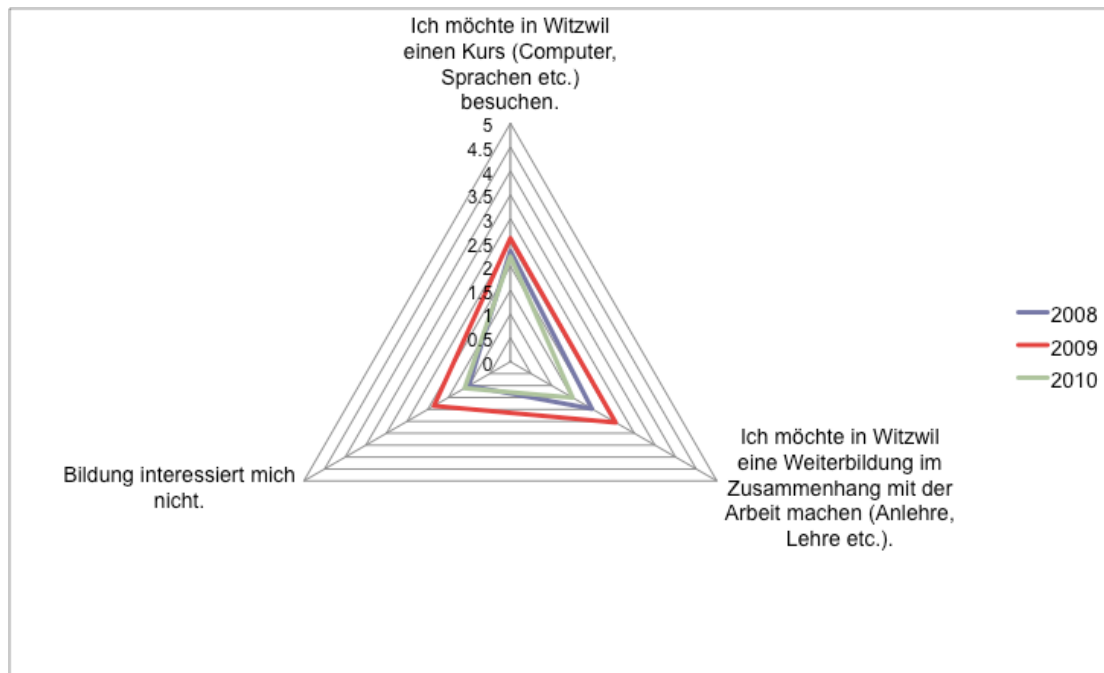
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 10: Erwartungen: Arbeit ...



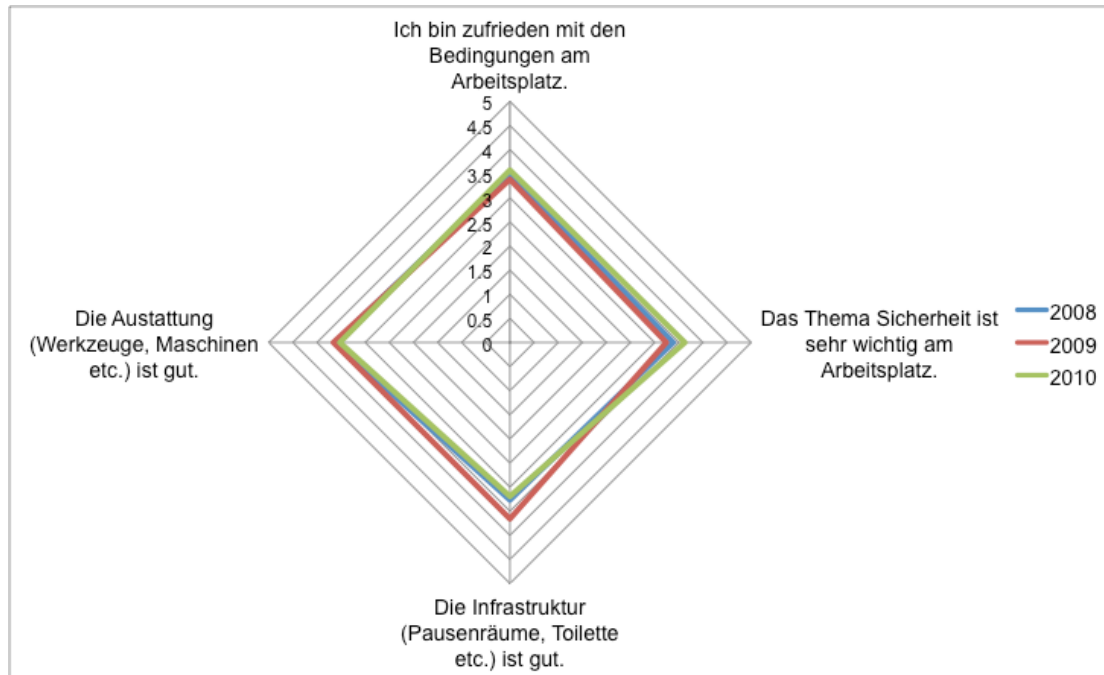
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 11: Eintritt und Erwartungen: Bildung ...



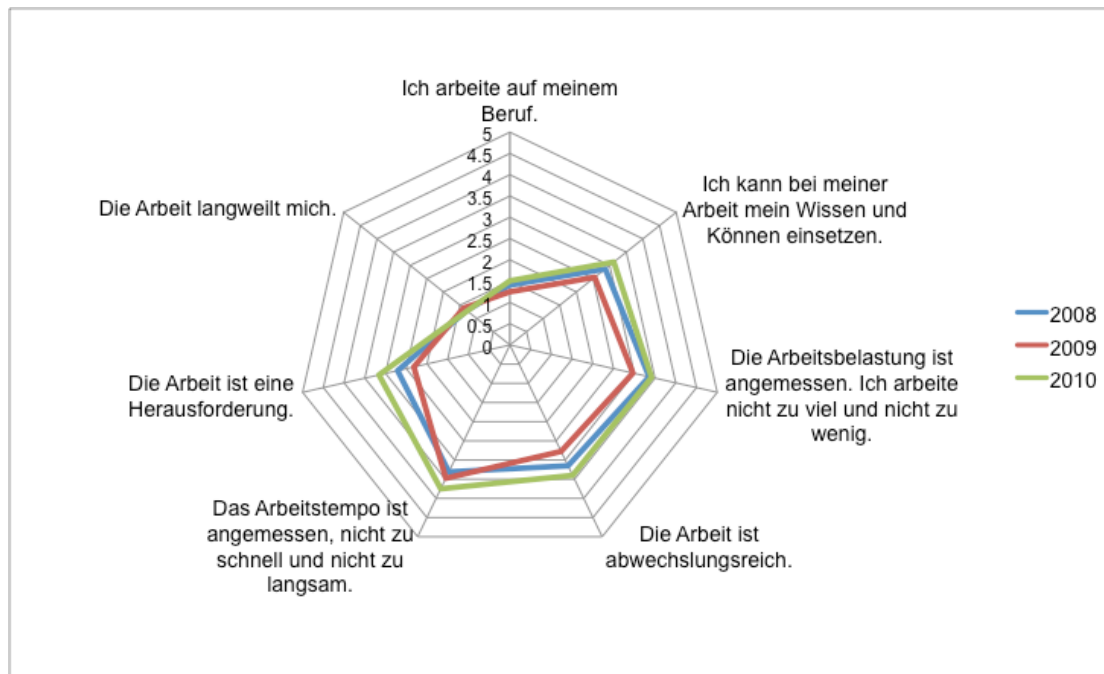
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 12: Arbeitszufriedenheit bezüglich Arbeitsplatz



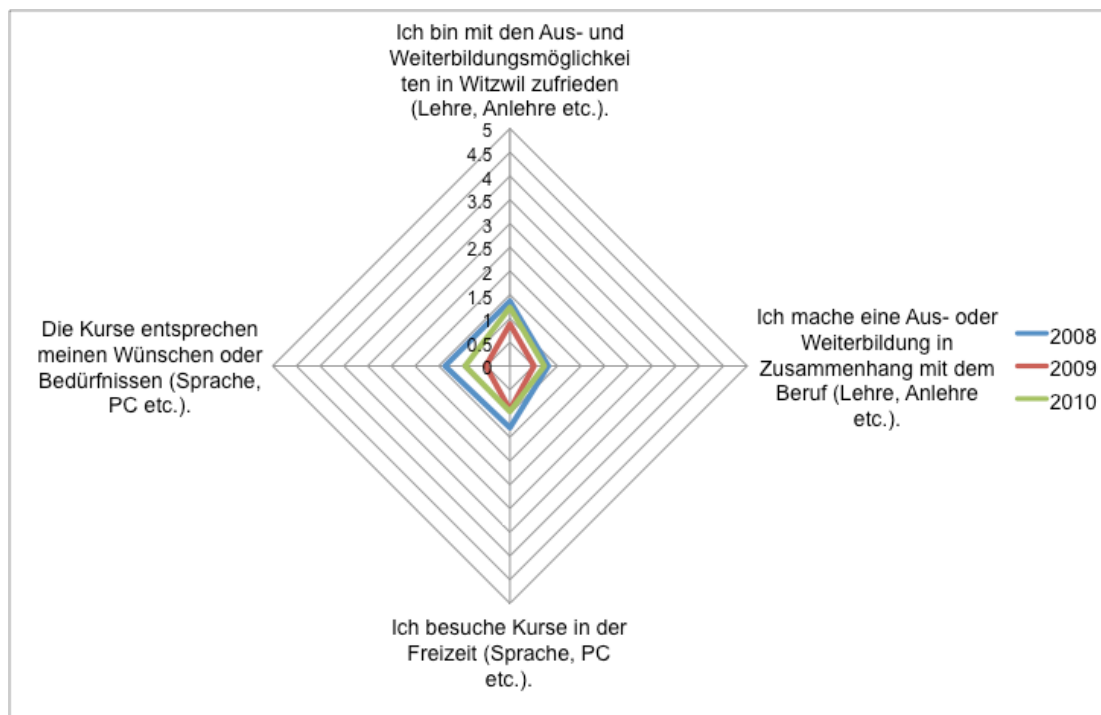
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 13: Arbeitszufriedenheit bezüglich der Arbeit



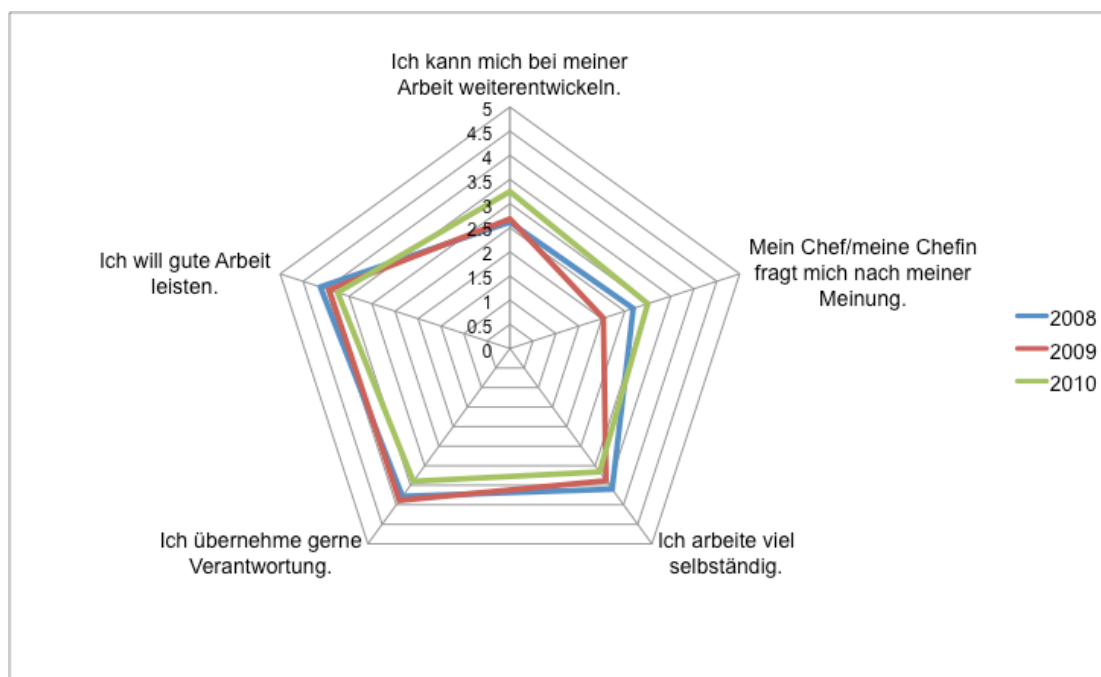
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 14: Zufriedenheit: Bildung/Weiterbildung



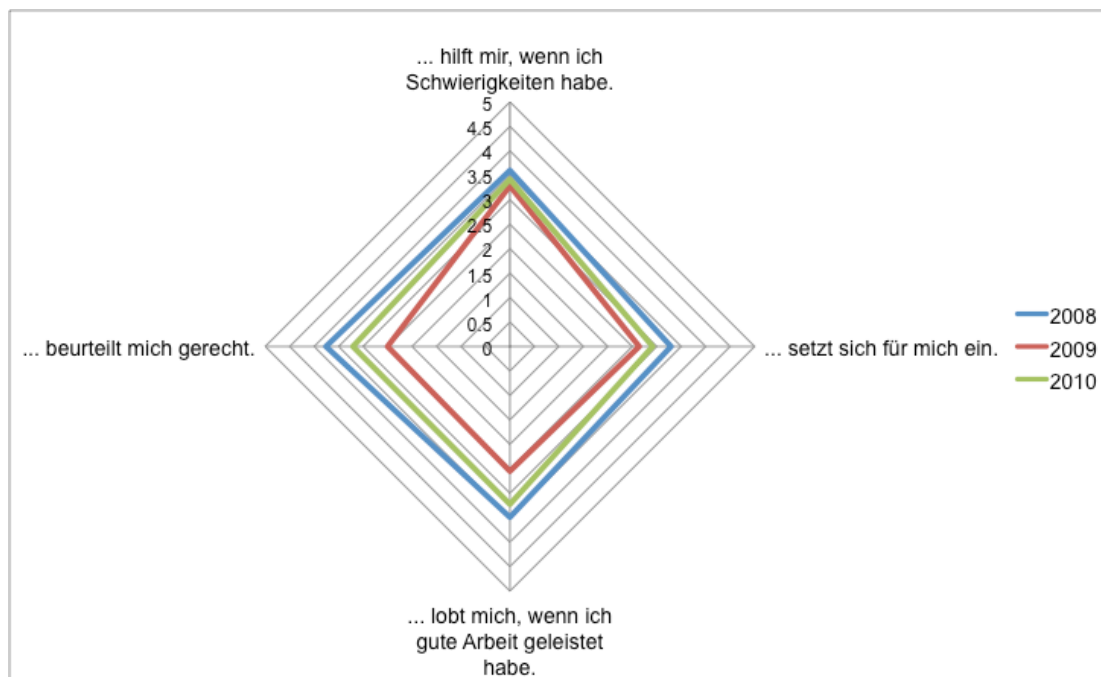
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 15: Entwicklung und Verantwortung



Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Grafik 16: Mein Chef/meine Chefin ...



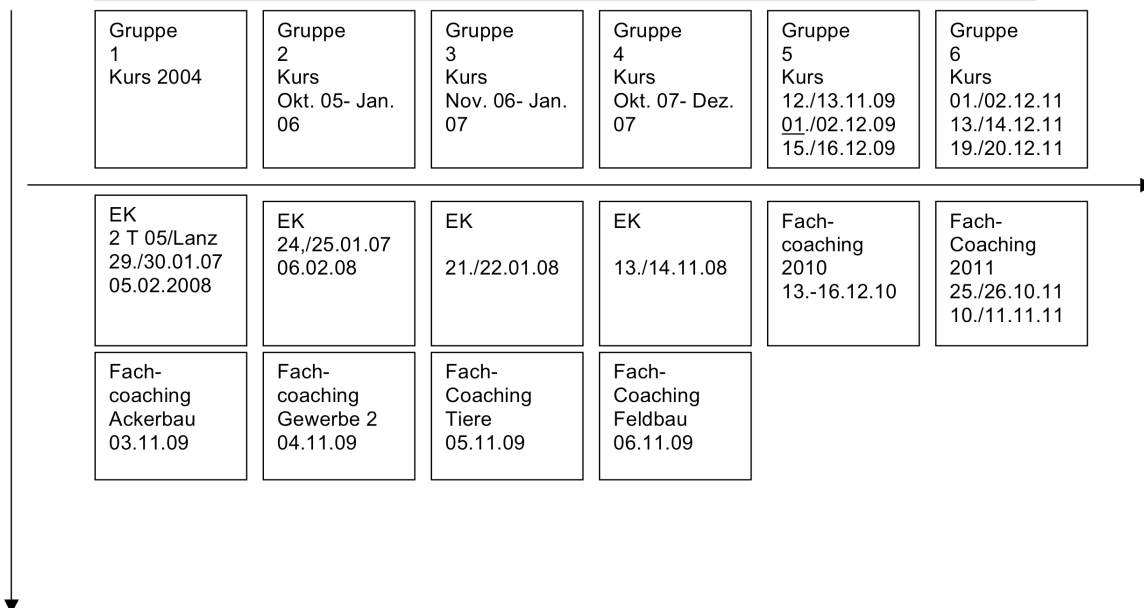
Quelle: Befragung Gefangene 2008 (N=40), 2009 (N=18), 2010 (N=53)

Interne Weiterbildung Arbeitsagogik

Planung – Agogik – Kurs und EK mit Herr D. Togni

Grundsatz bis 2008: Mind. alle zwei Jahre wird ein Grundkurs durchgeführt. Im Jahr darauf 2 Tage-EK, nachher alle Jahre ein Eintages-EK für alle Absolventen.

Ab 2009: Fachcoaching 1 Tag im Arbeitsalltag in der Organisationsform



EK = Ergänzungskurs